



**Universidad Autónoma del Estado de México  
Centro Universitario UAEM Ecatepec**

---

---

**Importancia de la Administración Financiera en  
dos Microempresas de la Ciudad de México**

**T E S I S**

**Que Para Obtener el Título de:  
Licenciado en Contaduría**

**P r e s e n t a:**

**Martínez Villanueva Miguel Félix**

**Asesor :**

**Dra. en A. Sara Lilia García Pérez**

**Revisores :**

**Dra. en T. I. E. Patricia Delgadillo Gómez**

**Dr. en E. Carlos Saúl Juárez Lugo**

**Ecatepec de Morelos, Estado de Mexico Noviembre de 2018**



### CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

El (la) que suscribe **C. MARTÍNEZ VILLANUEVA MIGUEL FÉLIX** Autor del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de **TESIS** con el título **“IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN DOS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO”** por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en el Centro Universitario UAEM Ecatepec para ser evaluada con el fin de obtener el Título Profesional de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA**.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma **NO EXCLUSIVA**, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

- a) Texto completo
- b) Por capítulo
- c) Solamente portada y tabla de contenido

|                                     |
|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>            |
| <input type="checkbox"/>            |

Se firma presente en la ciudad de Ecatepec de Morelos, Estado de México, a los 25 días del mes de octubre de 2018.

**MARTÍNEZ VILLANUEVA MIGUEL FÉLIX**



Universidad Autónoma del Estado de México  
Centro Universitario UAEM Ecatepec

Ecatepec de Morelos, Estado de México a 10 de octubre de 2018

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO DE ASESOR**

**L. EN I.A. ADRIANA MORALES LICONA  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO U.A.E.M ECATEPEC  
P R E S E N T E**

Por éste conducto me permito informarle que el (la) pasante **C. MARTÍNEZ VILLANUEVA MIGUEL FÉLIX** con el número de cuenta **1326811** de la LIC. EN **CONTADURIA**, ha concluido el desarrollo de su **TESIS**, con el título:

**"IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN DOS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO"**

Manifiesto que el borrador del trabajo escrito reúne las características necesarias para ser revisado por la Comisión especial nombrada para tal efecto.

**ASESOR: DRA. SARA LILIA GARCÍA PÉREZ  
NO. DE CÉDULA PROFESIONAL: 7673274**

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

**"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"**



Av. José Revueltas no. 17 Col. Tierra Blanca, Ecatepec, Estado de México  
C.P. 55020 Tels. 57.87.36.26 Fax: 57.87.35.10  
[www.uaemex.mx/CUEcatepec](http://www.uaemex.mx/CUEcatepec)

**CUE**



Universidad Autónoma del Estado de México  
Centro Universitario UAEM Ecatepec

Ecatepec de Morelos, Edo. De Méx., a 25 de octubre de 2017  
**ASUNTO: VOTO APROBATORIO DE REVISORES**

**LIA. ADRIANA MORALES LICONA**  
**JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION**  
**DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC**  
**P R E S E N T E.**

Nos es grato comunicarle que el trabajo de **TESIS** titulado:

**"IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN DOS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO"**

Que para obtener el título de: **LICENCIADO EN CONTADURÍA**

Presenta el pasante: **MARTÍNEZ VILLANUEVA MIGUEL FÉLIX**

Con números de cuenta: **1326811**

Cumplen con los requisitos teóricos-metodológicos suficientes para ser aprobada, pudiendo continuar con los trámites correspondientes para su impresión.

**REVISORES**

**DRA. EN T.I.E PATRICIA DELGADILLO GÓMEZ**  
**CÉDULA PROFESIONAL: 10586383**

**DR. EN E. CARLOS SAÚL JUÁREZ LUGO**  
**CÉDULA PROFESIONAL: 09146541**



ATENTAMENTE  
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

**"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"**



Av. José Revueltas no. 17 Col. Tierra Blanca, Ecatepec, Estado de México  
C.P. 55020 Tels. 57.87.36.26 Fax: 57.87.35.10  
[www.uaemex.mx/CUEcatepec](http://www.uaemex.mx/CUEcatepec)

**CUE**



Universidad Autónoma del Estado de México  
Centro Universitario UAEM Ecatepec

Ecatepec de Morelos, Estado de México a 25 de octubre de 2018.

**ASUNTO: IMPRESIÓN DE TRABAJO ESCRITO**

**C. MIGUEL FÉLIX MARTÍNEZ VILLANUEVA  
PASANTE DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA  
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC  
P R E S E N T E**

Por este medio le comunico a usted que al haber cubierto los trámites correspondientes al desarrollo del trabajo escrito bajo la modalidad **TESIS** con el fin de obtener el Título Profesional, se le aprueba la **IMPRESIÓN DE SU TRABAJO** con el título:

**"IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN DOS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO"**

Con el objetivo de establecer la fecha de Evaluación Profesional, le recuerdo que la presentación final del trabajo escrito es de su completa responsabilidad.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

**"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"**

L. en I.A. **ADRIANA MORALES LIGONA**  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC



CENTRO UNIVERSITARIO U.A.E.M.  
ECATEPEC  
TITULACION



Av. José Revueltas no. 17 Col. Tierra Blanca, Ecatepec, Estado de México  
C.P. 55020 Tels. 57.87.36.26 Fax: 57.87.35.10  
[www.uaemex.mx/CUEcatepec](http://www.uaemex.mx/CUEcatepec)

**CUE**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar agradeciendo a mi familia, por siempre confiar en mí, por otorgarme su tiempo y sus enseñanzas. Mi madre que todo el tiempo ha estado al pendiente de mí y mi padre que desde el cielo estoy seguro, está muy orgulloso y disfrutando estos momentos importantes de mi vida. Sé que, como yo quisiste estar presente en este momento, Dios sabe el por qué, sin embargo, me has dejado más que claro que sigues a mi lado y que me sigues apoyando a la distancia. Este logro va por ustedes padres, sepan que soy muy afortunado y orgulloso de ser su hijo, es imposible poder retribuirles por completo todo lo que me han dado, esto es de ustedes, es su logro, han formado a un profesionalista más en su familia.

A mis hermanos Lideth y Esaú que siempre me han aconsejado y me han otorgado su apoyo. “Bro” aunque estamos lejos, agradezco que sigas al pendiente de nosotros y que hayas hecho el gran esfuerzo de visitarnos, te quiero mucho, te dedico esta alegría también. Hermanita, ¿Qué puedo decirte a ti que no sepas? Gracias por apoyarme en todo momento, en alegrías y tristezas, por compartir tus consejos, conocimientos y tu vida conmigo. Papá está orgulloso de nosotros. La familia sigue creciendo, Vero, Jeremy, Brandon, Grace, Gustavo, Santy, Eri y esperemos pronto vengan más. Los adoro familia, gracias por ser mi fuerza y las ganas de luchar.

A mis profesores que con sus enseñanzas formaron esta ruta, gracias por guiarme en el camino y compartir su gran experiencia. Gracias por su gran vocación y por su apoyo.

Gracias a cada persona que conocí en el trayecto escolar, personas que en todo momento estuvieron apoyándome y dándome alguna palabra de aliento para seguir adelante y nunca rendirme.

Comprendí que para llegar al éxito se tiene que recorrer un camino muy duro, que todas las cosas cuestan y que sin trabajo no se logra obtenerlas.

Ahora que estoy por culminar una etapa maravillosa de mi vida, puedo asegurar que todas esas desveladas, aquellos días sin comer, esas largas caminatas a la escuela, días de tristeza, de alegría, de enojo han valido cada segundo de mi vida. Es la vida misma que me llena de felicidad, las amistades, la familia y cada profesor que he tenido, han hecho que todo esto se convierta en una realidad.

No quiero dejar de agradecer a mi profesora que me apoyo incondicionalmente en esta licenciatura, a usted que siempre confió en mí, le quiero ofrecer este logro. ¡Doctora millones de gracias!, ha sido un placer trabajar a su lado.

Finalmente, hace nueve años conocí a la persona que me dibujo una sonrisa, aquella persona que al ver supe será siempre mi gran amor, es por ello por lo que quiero agradecerle el haberme acompañado incondicionalmente, a ella que ha confiado en mí y no me ha juzgado. Esto es para ti corazón, gracias por llenar mi vida de alegría y de mucho amor. Me enseñaste a no rendirme, a confiar en Dios y sobre todo que con esfuerzo puedo lograr lo que me proponga. Te amo mi niña hermosa Blanca.

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>       | <b>3</b>  |
| 1.1.2 Pregunta principal .....                                    | 7         |
| 1.1.3 Preguntas específicas.....                                  | 7         |
| 1.2 Objetivos de la investigación .....                           | 7         |
| 1.2.1 Objetivo general.....                                       | 7         |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                                 | 8         |
| 1.3 Justificación .....   | 8         |
| 1.4 Hipótesis.....  | 10        |
| 1.4.1 Hipótesis general .....                                     | 10        |
| 1.4.2 Hipótesis específicas .....                                 | 10        |
| <b>CAPÍTULO 2: LA MICROEMPRESA EN MÉXICO .....</b>                | <b>11</b> |
| 2.1 La Microempresa .....   | 11        |
| 2.1.2 Concepto de microempresa.....                               | 11        |
| 2.1.3 Antecedentes en México.....                                 | 13        |
| 2.1.4 Características y Problemáticas de la Microempresa .....    | 15        |
| 2.1.5 Regímenes Fiscales .....                                    | 26        |
| <b>CAPÍTULO 3: LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....</b>             | <b>34</b> |
| 3.1 Antecedentes.....   | 34        |
| 3.1.2 Concepto .....  | 35        |
| 3.2 Importancia y aplicación de la Administración Financiera..... | 36        |
| 3.3 Herramientas financieras .....                                | 40        |
| 3.4 Administración de Capital de Trabajo .....                    | 46        |
| 3.4.1 Administración del efectivo .....                           | 52        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.2 Administración de las cuentas por cobrar .....                                | 55        |
| 3.4.3 Administración de inventarios.....  | 59        |
| 3.4.4 Administración de cuentas por pagar.....                                      | 61        |
| <b>CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                             | <b>65</b> |
| 4.1 Tipo de estudio.....  | 65        |
| 4.1.2 Variables .....   | 67        |
| 4.2 Enfoque teórico .....   | 68        |
| 4.2.1 Método .....  | 68        |
| 4.2.2 Técnica de recopilación y análisis de la información .....                    | 68        |
| 4.3 Enfoque Práctico.....   | 68        |
| 4.3.1 Método .....  | 68        |
| 4.3.2 Técnicas de recopilación de información .....                                 | 70        |
| 4.3.3 Técnicas de análisis de información.....                                      | 76        |
| <b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS DE LOS ESTUDIOS DE CASO.....</b> | <b>78</b> |
| 5.1 Estudio de caso empresa 1 .....   | 78        |
| 5.1.1 Análisis de problemáticas .....   | 79        |
| 5.1.2 Propuestas .....  | 81        |
| 5.2 Estudio de caso empresa 2 .....   | 85        |
| 5.2.1 Análisis de problemáticas .....   | 86        |
| 5.2.2 Propuestas .....  | 90        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>95</b> |
| <b>ANEXOS</b>   |           |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   |           |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Distribución del número de microempresas según crecimiento de su negocio y razón principal por la que no desean que éstos crezcan ..... | 18 |
| Figura 2: Principales atributos que los empresarios señalan como más importantes al elegir financiamiento .....                                   | 21 |
| Figura 3: Distribución del número de empresas según su conocimiento de los programas de promoción y apoyo del gobierno federal .....              | 22 |
| Figura 4: Distribución del número de empresas según la causa por la que no impartieron capacitación por tamaño de empresa .....                   | 23 |
| Figura 5 Técnicas de administración financiera .....  | 38 |
| Figura 6: Capital de Trabajo y Capital Inmovilizado .....   | 49 |
| Figura 7: Fundamentos de Administración Financiera .....  | 50 |
| Figura 8: Ciclo Operativo.....  | 62 |
| Figura 9: Ciclo Operativo de Empresa Comercial .....  | 63 |
| Figura 10. Partes de la entrevista .....  | 72 |
| Figura 11: Técnicas de recopilación de información .....  | 75 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Estratificación de las empresas en México .....                          | 12 |
| Tabla 2: Número de empresas por tamaño .....                                      | 15 |
| Tabla 3: Reducción de ISR a pagar por año .....                                   | 30 |
| Tabla 4: Descuento en el pago de cuotas de seguridad social por año .....         | 31 |
| Tabla 5: Descuento en el pago de cuotas de Infonavit por año .....                | 31 |
| Tabla 6: Efectos del cambio de las razones sobre las utilidades y el riesgo ..... | 48 |
| Tabla 7: Efectos de la relajación de los estándares de crédito .....              | 57 |
| Tabla 8: Técnicas de cobro .....  | 58 |
| Tabla 9: Diagnóstico y Propuestas para la Empresa 1 .....                         | 83 |
| Tabla 10: Diagnóstico y Propuestas para la Empresa 2 .....                        | 92 |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo el proponer herramientas de la Administración Financiera que ayuden en el esquema administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal de dos microempresas ubicadas en la Ciudad de México. Dichas microempresas pertenecen una al sector comercial (compra y venta de refacciones para montacargas) y otra al sector servicios (restaurante). Para lo anterior en el Capítulo 2 fue necesario realizar un análisis de las microempresas y los antecedentes que presentan, así como de los regímenes que la autoridad fiscal ofrece para formalizar este tipo de negocios, además de las problemáticas que presentan ante la creación y supervivencia en el mercado.

En el Capítulo 3 se realiza un estudio de la Administración Financiera y se destaca cómo esta disciplina tiene una considerable importancia dentro de la empresa, además de enlistar diversas herramientas financieras, las cuales contribuyen al buen manejo del negocio. En este punto, con base en las necesidades y características de los microempresarios en estudio, se realiza un énfasis especial en la Administración del Capital de Trabajo, ya que, para este tipo de negocios es necesario contar con el buen manejo del efectivo, del inventario y de sus cuentas por cobrar (clientes) y por pagar (proveedores).

En el Capítulo 4 se aborda la Metodología de la presente investigación cualitativa, para la cual se realizó un estudio de caso y la aplicación de entrevistas a profundidad.

Finalmente, en el Capítulo 5 se realiza el análisis de problemáticas y las propuestas generadas enfocadas en la herramienta de la Administración del Capital de Trabajo.

Es necesario mencionar que para esta investigación se contó con la colaboración de dos microempresas de la Ciudad de México, una perteneciente al sector comercial, en específico a la venta de refacciones y servicios de mantenimiento para

montacargas. Y la segunda empresa ubicada en el sector de servicios, encargada del servicio de comida, postres y bebidas.

Se realizó un análisis de las características de cada empresa, para poder clasificarlas en el rango de microempresa. Dichas características las cumplen y son sujetas en todo aspecto al desarrollo de la investigación en ellas.

El papel que juegan las microempresas en la actualidad llevó a la investigación de herramientas que le puedan ser de utilidad y que se conviertan en pieza fundamental para su sano desarrollo.

Por lo tanto, se realizó la metodología necesaria para poder llevar a cabo la investigación y poder cumplir el objetivo presente dentro de la misma.

A continuación, se presenta el análisis teórico y posteriormente práctico de la importancia de la Administración Financiera en dos casos reales de microempresas, ubicadas en la Ciudad de México.

# Capítulo

1

## **CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### 1.1 Planteamiento del problema

Los microempresarios en México en la mayoría de los casos son emprendedores, personas trabajadoras y con gran entusiasmo para establecer su propio negocio, dispuestos a salir adelante en cada momento.

Los microempresarios cuando se dan de alta ante el organismo recaudador que es el Servicio de Administración Tributaria (SAT), los clasifica de acuerdo con sus características particulares y los regímenes fiscales que establece son: (1) Personas Físicas con Actividad Empresarial y Profesional; (2) Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) o (3) Personas de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras.

Esta clasificación establecida por el SAT revela que México en enero de 2018 cuenta con 3,362,852 personas que tributan bajo el régimen de Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales; 4,990,358 de contribuyentes bajo el RIF y 1,640,693 de personas en el régimen de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras.

Las estadísticas anteriores indican un aumento significativo en las microempresas, y dicho crecimiento ha sido constante y refleja la importancia de este estudio que se realiza. Del año 2010 al 2018, en el régimen de personas físicas con actividades empresariales y profesionales el aumento ha sido de un 19%; en el RIF ha sido de un 35%, en este punto cabe destacar que hasta diciembre de 2013 este régimen era conocido como Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECO). Y, por último, para el régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras existió un incremento del 73% considerando que dicho régimen apareció para el año 2014.

Por otra parte, se puede destacar la falta de oportunidades o conocimientos existentes de las personas que inician un micro negocio, estas problemáticas pueden identificarse en 3 diferentes momentos: (1) al inscribirse; (2) al llevar a cabo sus operaciones diarias y (3) en la influencia diaria del entorno.

En primer lugar, cuando las personas inician un micro negocio no saben qué obligaciones y derechos adquieren al darse de alta ante el organismo recaudador; cual es el procedimiento de inscripción, cuáles son los documentos necesarios para operar bajo el régimen que se registran, entre otros.

Cada nuevo microempresario se registra ante el SAT por distintas circunstancias, entre ellas por recomendación o por necesidad, ambas con la misma finalidad que es encontrar la formalidad ante sus clientes. La situación actual del país obliga que para considerarse y posicionarse como un buen proveedor y más aun siendo microempresa se esté dado de alta en el SAT para evitar la incertidumbre de la misma y tener la certeza de que es formal y está al corriente con sus obligaciones fiscales.

En segundo lugar, cuando ya se encuentran en operaciones, en la mayoría de los casos, desconocen la información que es indispensable para registrar sus operaciones y sobre todo tenerla en orden y entregarla al Contador para que pueda llevar a cabo la contabilidad en cuestión.

La falta de organización en los papeles que proporciona el contribuyente al Contador ocasiona problemas, tales como información incompleta, errónea, inadecuada o no apegada a lo establecido en la normatividad, que conlleva a que los registros y la información financiera que este presentando el contribuyente por medio del Contador, se encuentren alejados a la realidad.

Otro punto por destacar, la problemática con esta clase de contribuyentes es que no cuentan con un control administrativo-financiero adecuado en sus operaciones y esto permea a todas sus actividades diarias porque carecen de información para conocer la situación administrativa y financiera que presentan y, por lo tanto, se dificulta la toma de decisiones. Además, como ya se mencionó, no tienen el conocimiento adecuado de las obligaciones a las que se hacen acreedores al tributar bajo el régimen en cuestión.

En tercer lugar, la falta de costumbre o por la calidad de vida que existe en el país, para un microempresario o para cualquier ciudadano en México le es muy difícil o casi imposible el confiar documentos a una persona ajena a su negocio, aunque ésta sea el Contador, situación que se refleja en una contabilidad errónea. Se destaca también que, con los avances tecnológicos, hoy en día los comprobantes fiscales y varios trámites ya son elaborados por medios electrónicos, esto con la finalidad de que la autoridad obtenga mayor control y evitar malas prácticas por parte de los contribuyentes, algo que no se ha logrado erradicar y que se sigue viviendo en la actualidad.

Así mismo, para el área financiera es muy difícil que las personas del régimen en cuestión proporcionen documentos tales como estados de cuenta bancarios y en algunos casos ni el número de cuenta bancario, esto debido al grado de inseguridad en el país, pero cabe destacar que es algo indispensable para que su contabilidad sea llevada de manera adecuada, sin embargo, al no proporcionar dicho estado de cuenta se puede llegar a tener problemas con la autoridad por la discrepancia en la información.

Este tipo de contribuyentes suelen administrar su negocio de forma personal y no ocupan alguien que asesore o que le capacite en ese aspecto por lo que suelen tener deficiencias y en algunos casos hasta fracasos al emprender su negocio, se debe cuidar este punto ya que es la base en la que se solidifica y por lo tanto en

---

esta investigación se pretende encontrar las herramientas financieras que ayuden y que generen mayor confianza a las personas con una microempresa.

En el ámbito fiscal, por lo tanto, se encuentran muchas deficiencias en declaraciones, facturación, contabilidad, que al final se convierten en sanciones, multas e incluso la clausura del negocio, algo que para un microempresario sería un golpe contundente que acabaría con sus aspiraciones de superación.

Derivado de lo anterior, el microempresario se rehúsa a compartir la documentación de su negocio con los profesionales de la Contaduría que le llevan su contabilidad, debido al ambiente de inseguridad y la falta de confianza que se vive en la Ciudad de México; lo que en un futuro se convierte en problemas de corte legal.

Es muy común que en México los individuos pertenecientes a los regímenes mencionados anteriormente contraten a una persona capacitada para llevar su contabilidad; probablemente por comodidad, por desconocimiento del área o por el hecho de que no cuentan con el tiempo suficiente para implementar un control en su esquema administrativo, contable y fiscal. Sin embargo, es aquí donde encuentran dificultades las personas de este régimen, porque no consideran necesario confiar sus documentos, estados de cuenta, operaciones, a un tercero.

Lo anterior lleva a pensar que el contribuyente solo busca asesoría o ve la contabilidad como un cumplimiento forzado y que el rendir cuentas al fisco es un trámite al que se encuentra obligado en el desarrollo de su actividad, sin reconocer los beneficios que podría obtener al realizar dicha actividad. Así pues, este trabajo se enfoca en dos Microempresas ubicadas en la Ciudad de México que presentan los problemas anteriormente descritos, por lo que han recurrido a la búsqueda de una asesoría tanto contable como administrativa.

Finalmente, de acuerdo con las problemáticas que se han presentado se desprende el siguiente cuestionamiento:

#### 1.1.2 Pregunta principal

¿Qué herramientas existen en la Administración Financiera en el esquema administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal para dos microempresas ubicadas en la Ciudad de México?

#### 1.1.3 Preguntas específicas

- I. ¿Qué son y qué problemáticas presentan las microempresas?
- II. ¿Qué es la Administración Financiera y cómo se aplica en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal de una microempresa?
- III. ¿Qué herramientas son necesarias para implementar una adecuada Administración Financiera en las microempresas?

#### 1.2 Objetivos de la investigación

Dentro de la investigación se destaca como factor principal la Administración Financiera en dos microempresas de la Ciudad de México. Por este motivo los objetivos de la investigación se plantean de acuerdo con los siguientes términos:

##### 1.2.1 Objetivo general

- I. Proponer herramientas de la Administración Financiera que ayuden en el esquema administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal de dos microempresas ubicadas en la Ciudad de México.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- I. Identificar las características y problemáticas de las microempresas.
- II. Reconocer la disciplina de la Administración Financiera que se aplica en una microempresa e identificar de qué manera influye en su ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal.
- III. Determinar que herramientas financieras utilizan las microempresas.
- IV. Determinar cuál es el impacto de la Administración Financiera.

### 1.3 Justificación

La presente investigación genera grandes beneficios ya que, conforme a datos oficiales, en México existen 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales, el 99.8% son consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), las mismas que aportan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país (Forbes 2018).

De acuerdo con las estadísticas mencionadas se puede destacar la importancia de las microempresas en México y así entonces considerar un aporte esencial a su crecimiento e impulso las propuestas que aquí serán presentadas en distintos sectores de la empresa como: administrativo-financiero, operativo, y contable-fiscal los cuales se consideran indispensables para el buen desempeño de la misma. El Contador en estos aspectos juega un papel importante dentro de la organización y se determina por la responsabilidad que tiene dentro de ella.

El Contador Público en su ámbito profesional ofrece sus servicios a todos los empresarios que pertenecen a los diversos regímenes fiscales. De esta manera, todos los contribuyentes requieren una atención especializada, porque cada uno presenta características y problemáticas distintas.

La oportunidad que se le brinda al Contador de estar en contacto directo con sus clientes (personas físicas o morales), con sus operaciones, con la manera en que manejan su información y con el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, amplia panoramas, sin embargo, existe cierta tendencia mayoritaria en cuestión del cuidado y la seguridad de su información, es decir, tener la confianza de otorgar a terceros documentación que para el contribuyente es de gran valor y confidencialidad, se vuelve una problemática latente.

Cabe destacar que de acuerdo con Forbes (2017), "México posee el peor desempeño en seguridad y combate a la corrupción dentro de los 35 países que componen la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)". Conforme lo anterior, se puede considerar el por qué los contribuyentes tengan la incertidumbre de poner en manos ajenas información que, con las estadísticas de México, podrían ser usadas de manera inadecuada o ilícita.

Por lo descrito anteriormente y porque existe un constante crecimiento en las microempresas, siendo parte fundamental en la economía del país, se llega a la conclusión de que no se les ha dado la importancia merecida y con el tiempo han sido descuidadas. Con base en lo anterior, se realiza la presente investigación, considerando importante orientar a las microempresas para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo, en los aspectos administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal, habiendo clasificado ya los objetivos y la problemática que se desarrollará. A continuación, en el capítulo 2 se aborda a las microempresas, conociendo sus antecedentes, su definición y como pueden ser constituidas legalmente, además de las problemáticas a las que se enfrentan al emprender y para mantener sus operaciones de manera estable.

## 1.4 Hipótesis

### 1.4.1 Hipótesis general

La Administración Financiera es importante para las microempresas en la Ciudad de México ya que se considera una herramienta para su correcto desarrollo y permite controlar eficientemente los recursos de las entidades y mejorar su situación financiera.

### 1.4.2 Hipótesis específicas

Son necesarias las herramientas financieras para las microempresas de la Ciudad de México para su correcto desempeño en el manejo de su dinero.

Influye la Administración Financiera en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal de la microempresa ya que son vulnerables ante la competencia y a los retos que se presentan dentro del mercado.

# Capítulo

2

## **CAPÍTULO 2: LA MICROEMPRESA EN MÉXICO**

### 2.1 La Microempresa

Para la clasificación de las empresas, se utilizan criterios diferentes en cada país. En la mayoría de los casos se utiliza el número de trabajadores como criterio general para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales y/o los activos fijos.

#### 2.1.2 Concepto de microempresa

Se considera como microempresa a la organización económica que es administrada por una o más personas emprendedoras y tiene objetivos económicos, éticos y sociales. El capital de estas microempresas no rebasa los USD 100 000 [*United States Dollar*] y la cantidad de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo al dueño. Estas unidades económicas aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptación (Torres, 2015).

William (citado por Pomar y Rivera, 1998, p. 38) define a las microempresas como la organización conformada por un individuo y un grupo de ayudantes, donde dicha persona es quien dirige con una estructura organizacional simple la cual se adapta rápidamente a cambios de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Rivero, Ávila y Quintana (2000) definen a la microempresa como la pequeña unidad socioeconómica ya sea de producción, comercio o prestación de servicios y que para su constitución no se requiere de grandes inversiones de capital, cuenta con una gran adaptación al cambio y se orienta al mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2009), una microempresa se clasifica como las unidades económicas que ocupan hasta 10 personas para desempeñar su actividad y el valor de sus ventas netas no rebasa los 4 millones de pesos al año, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Estratificación de las empresas en México

| Sector    | Estratificación |                               |                        |            |                               |                        |             |                               |                        |
|-----------|-----------------|-------------------------------|------------------------|------------|-------------------------------|------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------|
|           | Micro           |                               |                        | Pequeña    |                               |                        | Mediana     |                               |                        |
|           | Personal        | Rango de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Personal   | Rango de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Personal    | Rango de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
| Industria | De 0 a 10       | Hasta \$4                     | 4.6                    | De 11 a 50 | Desde \$4.01 hasta \$100      | 95                     | De 51 a 250 | Desde \$100.01 hasta \$250    | 250                    |
| Comercio  | De 0 a 10       | Hasta \$4                     | 4.6                    | De 11 a 30 | Desde \$4.01 hasta \$100      | 93                     | De 31 a 100 | Desde \$100.01 hasta \$250    | 235                    |
| Servicios | De 0 a 10       | Hasta \$4                     | 4.6                    | De 11 a 50 | Desde \$4.01 hasta \$100      | 95                     | De 51 a 100 | Desde \$100.01 hasta \$250    | 235                    |

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
mdp = Millones de pesos.

Fuente: INEGI, (2009). Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

Por lo que se puede concluir que una microempresa es aquella que cuenta con una o hasta diez personas, cuya inversión no es grande, porque genera un máximo de 4 millones de pesos y existe un individuo que se encarga de la gerencia y decide los cambios o adecuaciones; además tiene como característica adicional que es susceptible y de fácil adaptación ante los cambios o exigencias externas. Es común que las microempresas sean creadas por emprendedores con ideas innovadoras y encaminadas a la tecnología por lo que de manera rápida encuentran nichos de mercado y grandes ventajas ante su competencia, sin embargo, es necesario contar con herramientas que ayuden al microempresario a tener éxito en su negocio.

### 2.1.3 Antecedentes en México

Para el año de 1978 se agruparon varios fondos y fideicomisos creando el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI). Dicho programa se centralizó en el apoyo de establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas (pequeñas y medianas empresas) mientras que a los establecimientos que tenían como cinco o menos empleados, se les consideraba como talleres artesanales y podían ser sujetos de dicho programa. Al siguiente año por medio del Plan Nacional de Desarrollo Industrial se consideró como Pequeña Industria a la que cuya inversión en activos fijos fuera menor a 200 veces el salario mínimo anual del Distrito Federal que equivalía en ese entonces a 10 millones de pesos.

Fue hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora llamada Secretaría de Economía, elaboró de manera oficial criterios para clasificar a la industria conforme a su tamaño. El día 30 de abril de ese mismo año, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación un programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, donde se estableció la ya mencionada clasificación. Desde ese entonces las actividades de las Micro y pequeñas empresas han sido reguladas por la Secretaría de Economía, la cual también es encargada del marco normativo (INEGI, 2009).

Es sabido que desde hace mucho tiempo las microempresas constituyen los ingresos principales de muchas familias, ya que de ellas una familia puede beneficiarse, sin la necesidad de realizar un trabajo adicional, además que se puede considerar como un aspecto hereditario, que va de generación en generación transmitiéndose. Por la transmisión de consejos o secretos en la empresa familiar, es como se genera o se contribuye, al crecimiento y al desarrollo de las empresas mexicanas, de manera empírica en la mayoría de los casos.

La llegada de la globalización ha generado conflictos con la microempresa ya que, ha provocado el cierre de varios micro negocios, por la llegada de empresas transnacionales.

Antes las personas se trasladaban para recorrer varios negocios y así poder realizar la compra de su canasta básica, por ejemplo: la carnicería, la verdulería, la frutería, la tiendita, la rosticería, la cremería, entre otros negocios pequeños. Sin embargo, hoy en día basta con ir a una tienda de autoservicio donde se compra todo lo que se requiera, además de contar con carritos para transportar los productos adquiridos, estacionamiento, área de comida, cobro por diversos métodos de pago, que facilitan la vida del cliente (Cervantes, 2010). Pero que lo alejan de la atención personalizada y de la diversidad de precios y calidad que se encuentra en los negocios que aún subsisten ante tal debate.

De acuerdo con cifras de INEGI (2014), el 95.4% de las empresas en el país están conformadas por microempresas, que cuentan con máximo 10 empleados y forman la fuente de empleo principal en el país con el 39.7% de ocupación.

Cabe precisar que dichos establecimientos han crecido en los últimos cinco años 1.9% promedio anual y para la cuestión de empleos generados creció 1.5% promedio anual (Marín *et al.*, 2017).

El crecimiento de las microempresas en México es significativo y representa una valiosa fuente de ingresos para el país. La búsqueda de mejores oportunidades, de un negocio propio, de disponer de tiempo y de enfrentar problemáticas como el desempleo, impulsa a la generación de emprendedores. Además, estas microempresas representan nuevas ideas de negocio, que con un buen cuidado pueden sobresalir en el mercado.

Como se puede observar en la Tabla 2, se destaca a la microempresa como la que tiene mayor participación en el número de empresas en México.

Tabla 2: Número de empresas por tamaño

| Tamaño       | Empresas         |                   |
|--------------|------------------|-------------------|
|              | Número           | Participación (%) |
| Micro        | 3 952 422        | 97.6              |
| Pequeña      | 79 367           | 2.0               |
| Mediana      | 16 754           | 0.4               |
| <b>Total</b> | <b>4 048 543</b> | <b>100.0</b>      |

Fuente: INEGI, (2016). Boletín De Prensa Núm. 285/16. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

Por lo anterior, es que se destaca la importancia de impulsar y no descuidar a las microempresas de México, ya que su contribución económica y la generación de empleos son parte fundamental para el desarrollo del país.

#### 2.1.4 Características y Problemáticas de la Microempresa

Muchas de los dueños se caracterizan por constituirse como persona física, aunque la mitad lo realiza como persona moral. La media de sus ventas anuales es de 35 mil dólares y su principal reto es la expansión. Por tal motivo se destaca que la microempresa en México representa un valor económico muy grande para el país y por lo tanto es motor principal del mismo. Por eso se buscan alternativas y las mejores opciones para apoyarlas y hacerlas crecer frente a los problemas que pueden existir en el presente (Cortés Nájera, 2018).

La motivación que se genera para que una persona decida emprender un micro negocio radica en tres aspectos fundamentales: 1) una oportunidad de emprender, 2) materializar la idea de tener una empresa y, por último, 3) la necesidad de generar oportunidades laborales.

Así pues, la motivación se define como una serie de factores que provoca la actitud del individuo por lo que se pueden considerar como fuentes de motivación de los microempresarios, lo siguiente:

1. Aspiraciones personales: Se ve definido por buscar una estabilidad y seguridad financiera, el poder ayudar a la sociedad, la independencia económica y laboral, además de la autorrealización.
2. Motivos de carácter material: Acumulación de un capital y bienes que le generen tranquilidad a futuro.
3. Motivos del pasado: Se puede considerar la frustración profesional, es decir, el no encontrar un empleo relacionado a sus estudios.
4. Conocimiento del mercado: Necesidad de obtener un conocimiento del mercado, del producto o alcanzar cierto nivel educativo o calidad de vida (Marín *et al.*, 2017).

De acuerdo a Marín *et al.* (2017) se consideran distintas variables para comenzar un negocio como lo son:

- A. Es la actividad que le gusta
  - B. Flexibilidad en horarios y tiempo
  - C. Contar con experiencia previa en la actividad o negocio
  - D. Independencia
  - E. Generar mayores ingresos que como asalariado
  - F. Encontrar una oportunidad de negocio
-

- G. No encontrar empleo como asalariado
- H. Para desarrollar lo que se estudió
- I. Por tradición familiar
- J. Porque fue despedido de su empleo

Así mismo al iniciar un negocio, el microempresario considera como local su propio hogar, lo cual implica ahorro significativo en la cuestión de renta o traslado a un local o puesto ambulante.

En definitiva, el aumento de las microempresas en México se ha generado debido a que las oportunidades de trabajo se han vuelto escasas y por lo tanto se genera la necesidad de auto emplearse. Es por ello que el gobierno de México se ha preocupado por impulsar este sector con la generación de programas como: el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM) que mediante la intermediación de Instituciones de Micro finanzas (IMFs) y Organizaciones capacitadoras e incubadoras realiza acciones como:

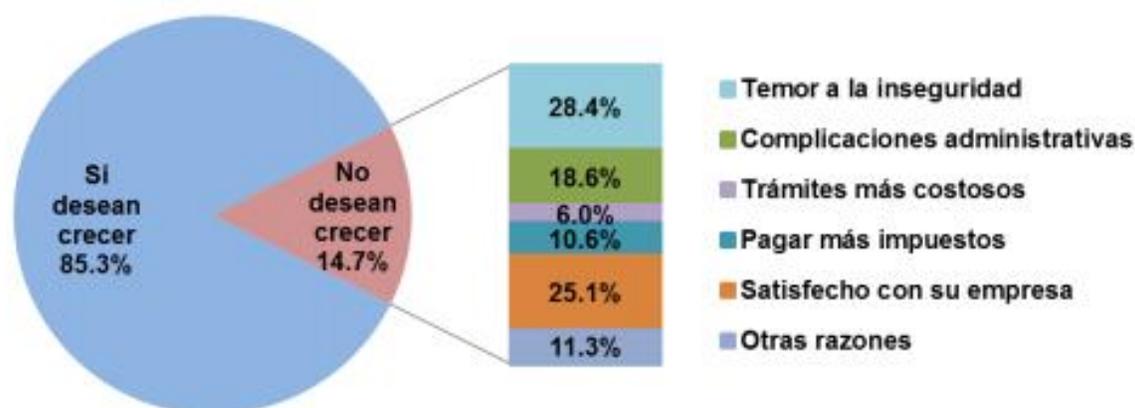
1. Financiamiento estratégico a IMFs para el mejoramiento de microcréditos generado con capacitación, tasas de intereses más bajas que el promedio del mercado y mayor acceso geográfico.
2. Apoyos a las organizaciones que promuevan la incubación de actividades productivas y capacitar al personal que sea sujeto a un del Programa.
3. Apoyos a IMFs para la mayor cobertura de la zona geográfica donde se otorgan los servicios de micro finanzas (PRONAFIM, 2017).

En resumen, la microempresa tiene como característica principal el ser operada o creada por un emprendedor, por factores como el desempleo, generación de mayores ingresos, conocimiento de la actividad o desarrollo profesional que le permitan el auto emplearse y el disponer del tiempo a su conveniencia.

Lo anterior muestra los impulsos que han hecho que este sector se convierta en el mayor generador de empleos e ingresos del país.

Sin embargo, existen problemáticas que en ocasiones genera el desánimo del microempresario e incluso el cierre o fracaso del negocio o también se contemplan una serie de factores por los que el propio microempresario desea que su negocio no crezca, deteniendo de cierta manera, el avance o incremento en sus actividades; cómo se puede observar en la Figura 1.

Figura 1: Distribución del número de microempresas según crecimiento de su negocio y razón principal por la que no desean que éstos crezcan



Fuente: INEGI, (2016). Boletín De Prensa Núm. 285/16. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

Por otro lado, de acuerdo a Contreras (2007) los tipos de problemáticas que presentan los micro negocios según INEGI son:

1. Competencia excesiva.
2. Falta de clientes.
3. Bajas ganancias.
4. Falta de crédito.

5. Otros.
6. Problemas con las autoridades.
7. No le pagan a tiempo.
8. Conflictos con los clientes.

Así pues, de acuerdo con el tipo de sector que manejan las dos microempresas en estudio se establece que en el sector de Servicios de preparación y venta de alimentos la falta de clientes representa un conflicto y por consiguiente las ganancias son bajas. Lo anterior se deriva de otra problemática que radica en la competencia excesiva, es común que en la actualidad se encuentre una fonda, comedor o restaurante casi en cada esquina, lo que genera en ocasiones, la competencia desleal por el mercado informal. La informalidad es una condición que en este tipo de mercado se tiende a disminuir los precios y generan ingresos sin verse en la necesidad del pago de impuestos, razón que provoca mayores utilidades ante un microempresario formal.

En cuestión de créditos, en la actualidad no representa un problema tan grave por los programas que ofrece el gobierno, sin embargo, sigue siendo una de las causas además de la falta de capacitación y tecnología, por las que el negocio no prospera y cierra.

Un factor importante también es la calidad en los servicios, higiene y seguridad de los alimentos o bebidas que se ofrecen, logrando así que el consumidor esté satisfecho y vuelva a consumir en el negocio.

Las problemáticas con autoridades no son significativas, ya que el abrir un negocio de este tipo no representa gran dificultad. Además, que los conflictos con clientes y que no paguen a tiempo suelen ser inexistentes, solamente que como ya se mencionó, no se encuentre la satisfacción de los mismos en cuestión de calidad, higiene, seguridad y servicio.

---

Por otra parte, en el sector de Compra-venta de maquinaria, equipo, instrumentos, aparatos, herramientas, sus refacciones y accesorios (incluye equipo de transporte), se tiene que las problemáticas con la falta de clientes son considerables debido a factores como la ubicación y los precios altos para el consumidor.

La falta de crédito como en el sector anterior no representa una problemática fuerte, sin embargo, también es un factor por el cual, algunos establecimientos cierran.

Las bajas ganancias no representan un problema ya que se puede presentar solo por temporada o época del año, además de la falta de conocimiento en la administración de los recursos que se tienen.

La competencia excesiva y los problemas con el cliente no son problemas en este sector ya que en la parte de competencia se encuentra mínima y con un buen servicio y calidad en productos se tiene la satisfacción del cliente.

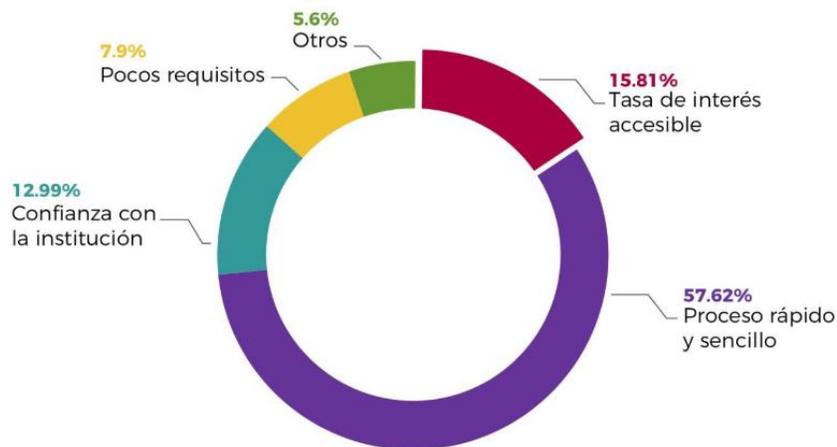
Finalmente, un punto que sí representa problemas, es el que los clientes no paguen a tiempo ya que, si bien no existe mucha competencia, la que hay son grandes establecimientos ya, por lo que los clientes tienden a menospreciar al microempresario y usarlo en cuestiones de crédito a su conveniencia, esto en el entendido que como negocio pequeño y con ganas de crecer, tiene que soportar el que los clientes paguen a su manera o sus políticas (Contreras, 2007).

Es entonces que los retos que se presentan para el microempresario principalmente, es la velocidad de crecimiento y escalabilidad que se ve reflejado en el estancamiento de las ventas, y la dificultad para generar estrategias y llevarlas a cabo. La lentitud de crecimiento en las ventas dificulta la liquidez y financiamiento de la empresa, otorgar crédito a los clientes por la necesidad de generar ingresos puede representar un problema grave si no se cuenta con las políticas de cobro necesarias.

Para la obtención de créditos existen muchas barreras, ya que siete de cada diez emprendedores señalan que la falta de acceso al crédito es la principal limitante para su crecimiento. Un crédito para una pequeña empresa es mucho más caro que el que se otorga a grandes corporativos, además de que, para una institución bancaria tradicional, es más rentable otorgar créditos por montos en cifras de millones que en un crédito de miles de pesos.

Sin embargo, para quien logra obtener un crédito, se requiere tomar en cuenta los conceptos que se muestran en la Figura 2.

Figura 2: Principales atributos que los empresarios señalan como más importantes al elegir financiamiento



Fuente: Forbes, (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>

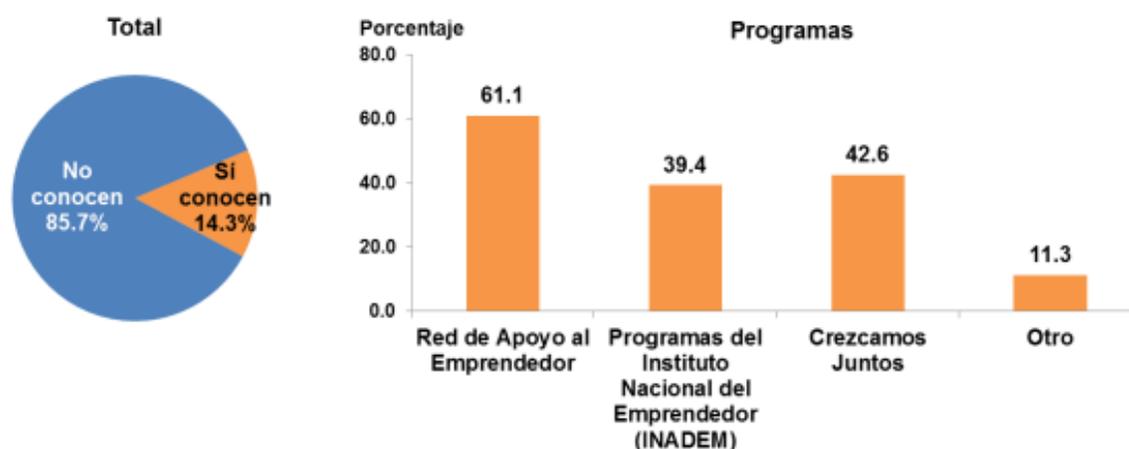
El desconocimiento de programas de apoyo y promoción que otorga el Gobierno Federal es factor para no explotar las variadas opciones de financiamiento ya que según estadísticas de una encuesta realizada por INEGI (2015), el 85.7% de los microempresarios no conocen los programas del Gobierno Federal.

---

Donde programas como la Red de Apoyo al Emprendedor y Crezcamos Juntos que es impulsado con el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) son los que el microempresario ubica con mayor facilidad o posiblemente conoció al realizar los trámites de apertura para su negocio. La importancia de conocerlos radica al momento de necesitar el financiamiento y también de formalizarse ante la autoridad recaudadora de impuestos.

Estos programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal pueden observarse en la Figura 3.

Figura 3: Distribución del número de empresas según su conocimiento de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal



Nota: Los porcentajes no suman 100% debido a que las empresas podrían conocer más de un programa.

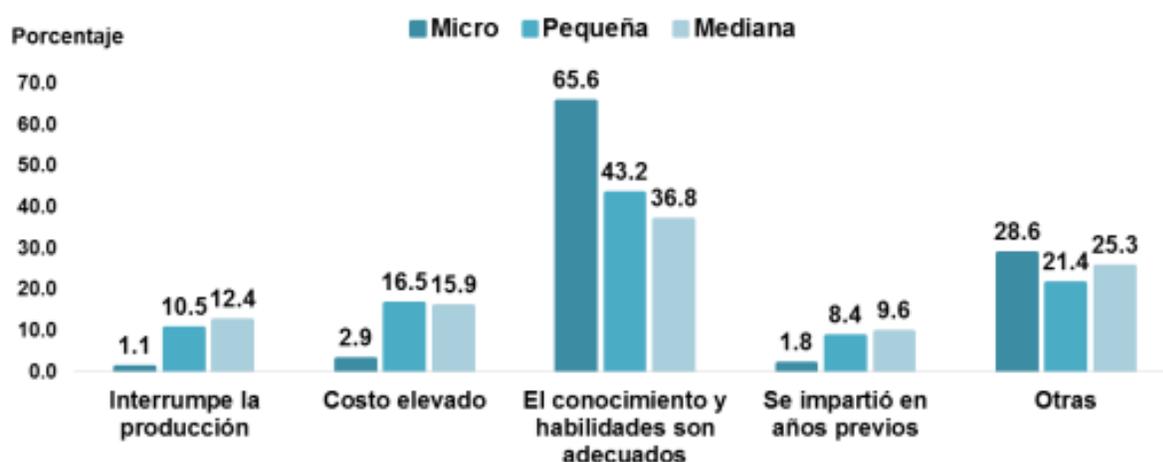
Fuente: INEGI, (2016). Boletín De Prensa Núm. 285/16. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

Por otro lado, el grado escolar del microempresario figura dentro de la educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y es por ello que en cuestión de capacitación al personal se ve una mínima participación de las microempresas, solo con el 11.5% de ellas que realizan dicha actividad. Donde la causa principal de no

llevar a cabo una capacitación es porque el personal cuenta con el conocimiento y habilidades necesarios para realizar sus actividades (INEGI, 2016).

En la figura 4, se muestran las razones de no llevar a cabo una capacitación, donde se puede destacar nuevamente que el microempresario considera innecesaria la capacitación por creer que el trabajador ya cuenta con la capacidad de desempeñarse en su área y no requiere mayor experiencia.

Figura 4: Distribución del número de empresas según la causa por la que no impartieron capacitación por tamaño de empresa



Fuente: INEGI, (2016). Boletín De Prensa Núm. 285/16. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

Si bien, los empleados tienen cierta experiencia en el negocio, es necesario contar con una capacitación que los motive a realizar su trabajo de la mejor manera, ya que si no encuentran una motivación o una oportunidad de crecimiento pueden abandonar su empleo y buscar otras oportunidades que se adapten a sus necesidades.

#### 2.1.4.1 Recursos Financieros

Un recurso es un medio para poder obtener algo que se requiere o desea. Por lo que se dice que los recursos financieros en una persona física o moral son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero (efectivo), créditos, depósitos en entidades financieras, divisas, acciones y bonos forman parte de los recursos financieros (Pérez y Gardey, 2010).

Es común que tratándose de personas físicas y principalmente los microempresarios, los recursos financieros sean gestionados por el mismo dueño y no considere necesario obtener asesorías para maximizar su productividad, utilidades y el propio manejo de dichos recursos para su mayor eficiencia. En cuestión contable se generan demasiados problemas ya que, al administrar sus recursos de manera personal, al momento de contratar a personas ajenas en este caso un contador, el contribuyente es muy cauteloso y muy difícilmente otorga toda la información del manejo de sus recursos financieros.

Para un microempresario que inicia su negocio, es necesario contar con suficientes recursos financieros que ayuden a la creación, operación y sustentabilidad del mismo por lo que recurre a ahorros, colaboraciones familiares, apoyo de amigos y lo que más le es complicado, los créditos en instituciones públicas o privadas. El no contar con un suficiente capital o historial crediticio para el microempresario se convierte en un obstáculo para emprender y mantener una rentabilidad adecuada en el negocio. Es por ello que necesita realizar un análisis a profundidad de su capacidad financiera y como esos recursos deben ser administrados.

Por último, es fundamental que el microempresario sepa dar buen uso de sus recursos financieros, para hacer frente a pagos de otro tipo de recursos como lo son: los materiales y los humanos. Ya que, de contar con recursos financieros, dan un valor agregado a la organización.

---

El contar con un local, maquinaria, materia prima, inventarios y en la parte humana, con empleados, asesores, consultores, entre otros; genera una estabilidad y crecimiento en el negocio.

#### 2.1.4.2 Administración

Como ya se mencionó, los contribuyentes suelen ser sus propios administradores en el negocio, por lo que, en la mayoría de los casos, la administración presenta muchas deficiencias. El no contar con un asesor o con un experto en temas administrativos genera problemáticas como pueden ser: baja moral, productividad reducida, disminución en ganancias y en el mayor de los casos, el fracaso del negocio.

Los emprendimientos son muy importantes en México, de acuerdo a López (2016) en México el 75 por ciento de los *startups* cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25 por ciento de ellas se mantiene. Como principales problemas o causas de lo anterior se tiene: finanzas débiles, falta de objetivos y planeación deficiente.

Es entonces que la parte administrativa para una microempresa representa mucha importancia, ya que de realizarse esta actividad comúnmente por el microempresario, es necesario contar con herramientas adecuadas que generen control y estabilidad para que de esa forma crezcan las capacidades del negocio y se logre el objetivo de mantenerse y ser competitivo dentro del mercado. Rompiendo el paradigma de que las microempresas no pueden subsistir en el mundo empresarial.

### 2.1.5 Regímenes Fiscales

De acuerdo con la ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y el Código Fiscal de la Federación (CFF), una persona física es aquella que está obligada a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

El Código Civil (art. 22) especifica lo siguiente:

“La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacido para los efectos declarados en el presente Código”.

Conforme a lo anterior, se destaca que la persona física es aquella que con capacidad jurídica tiene la obligación de contribuir al gasto público tal y como lo refiere el artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Diccionario Jurídico Mexicano señala que prácticamente de forma general todos los seres humanos son personas jurídicas nombradas personas singulares, personas naturales o personas físicas capaces de tener derechos y obligaciones.

El Código Civil Federal (CCF) señala en su artículo 22, que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacido. Dicha capacidad jurídica es igual para el hombre y la mujer de acuerdo a lo establecido en el artículo 2 del mismo Código (Domínguez, Gutiérrez, Jiménez, Mancilla y Rivera 2011).

Existen varios tipos de personas físicas, sin embargo, el SAT para los emprendedores que en la mayoría de los casos crean microempresas las clasifica en 3 grupos: Actividad Empresarial y Profesional, Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y Régimen de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras; a continuación, se presentan las características particulares de cada uno de estos regímenes.

#### 2.1.5.1 Actividad Empresarial y Profesional

Para la actividad empresarial se considera como empresario a quien realice alguna de las siguientes actividades:

1. Comerciales.
2. Industriales. Entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas y acabado de productos.
3. De autotransporte.
4. Agrícolas. Comprenden actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos que se hayan obtenido de las mismas y que formen parte de una transformación industrial.
5. Ganaderas. Considera la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus derivados que no formen parte de una transformación industrial.
6. De pesca. Incluye la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda especie marina y de agua dulce, incluyendo la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas, además de la primera enajenación de su producto que no sea sujeto a una transformación industrial.

7. Silvícolas: Considera al cultivo de bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación que sea generada en los mismos, además de la primera enajenación de sus productos, los cuales no hayan sido objeto de una transformación industrial (Pérez y Fol, 2015).

Es importante aclarar que para tributar en este régimen no se establece un límite de ingresos.

“Son considerados negocios como: talleres mecánicos, imprentas, restaurantes, cafeterías, cocinas económicas, cantinas, bares, tiendas de abarrotes, misceláneas; minisúper, escuelas; kínder, guarderías, ferreterías, refaccionarias, entre otras” (SAT 2014).

De acuerdo con el SAT (2014), las Actividades profesionales (honorarios), “les corresponde tributar en este régimen a las personas físicas que obtengan ingresos por prestar servicios profesionales de manera independiente (no como asalariados) a empresas, dependencias de gobierno o a personas físicas en general, por ejemplo: abogados, contadores, arquitectos, médicos, dentistas, ingenieros, entre otros.”

Para este régimen se cuenta con beneficios como lo son las deducciones personales, que en la declaración anual pueden contemplarse y hacerse deducibles para la base gravable del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

En la actualidad la autoridad recaudadora ha simplificado la manera de llevar la contabilidad y ha generado una nueva plataforma llamada “Mi Contabilidad”, la cual consiste en un sistema que realiza una precarga de los comprobantes fiscales tanto de ingresos como de egresos del contribuyente del periodo que va a declarar. Posteriormente ya que se realizó la aceptación de dichos comprobantes la misma plataforma realiza cálculos de ISR e IVA, depreciación de inversiones, ajuste por

---

devolución de mercancías, notas de crédito y débito, proporción de IVA para actividades gravadas y exentas, además de actualizaciones y recargos por pagos extemporáneos.

Mi Contabilidad ofrece a sus usuarios los siguientes reportes:

1. Clientes (Facturas por cobrar).
2. Proveedores (Facturas por pagar).
3. Ventas (Facturas cobradas).
4. Gastos (Facturas pagadas).
5. Balance.
6. Deducción inversiones.
7. Deducción inmediata.

Los beneficios obtenidos por medio de Mi Contabilidad son: 1) No presentar la Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT) y 2) se exime de enviar mensualmente al SAT la contabilidad electrónica.

#### 2.1.5.2 Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)

Es un régimen que ha obtenido un gran impulso en los últimos años ya que su principal objetivo es formalizar todo comercio.

El Servicio de Administración Tributaria define a este régimen como: “Un esquema sencillo al que pueden acceder personas físicas, cuyos ingresos al año no excedan de dos millones de pesos anuales.”

Dicho régimen ha sido creado para la formalidad en los pequeños negocios y para su fortalecimiento se creó el programa Crezcamos Juntos en el que se implementó el otorgamiento de incentivos como acceso a la seguridad social, financiamiento de instituciones crediticias para creación o modernización de negocios, apoyos

económicos mediante convocatorias y apoyo tecnológico, además de la obtención de bienes de consumo.

Este régimen se caracteriza por ser el adecuado para un microempresario ya que genera bastantes beneficios como lo son:

1. No pagar ISR durante el primer año de operaciones

A partir del segundo año disminuye un 10% la reducción al pago del ISR, conforme se puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3: Reducción de ISR a pagar por año

|     |     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Año | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| %   | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 |

Tabla 3: Elaboración propia extraído del SAT

2. Si los ingresos anuales no exceden de los \$300,000, no paga el Impuesto al Valor Agregado (IVA) o el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) por operaciones con el público en general.
3. Si los ingresos anuales sí exceden de los \$300,000, se tiene que pagar por las operaciones con público en general, aplicando porcentajes de acuerdo con el giro o actividad que se realice, adicionalmente al IVA y/o IEPS se tiene que aplicar los porcentajes de reducción que correspondan.

Así mismo podrá obtener servicios de salud y seguridad social, es decir que, si cuentan con trabajadores, tienen la ventaja de poder asegurarlos, además de otros beneficios que a continuación se mencionan.

Un descuento gradual en el pago de cuotas de seguridad social que va desde 50% para los dos primeros años y disminuye cada 2 años, conforme se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4: Descuento en el pago de cuotas de seguridad social por año

| Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
| 50% | 50% | 40% | 40% | 30% | 30% | 20% | 20% | 10% | 10% |

Tabla 4: Elaboración propia extraído del SAT

Y para el Infonavit se tiene también un descuento gradual en el pago de cuotas de seguridad social que va desde 50% para los dos primeros años y disminuye conforme se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5: Descuento en el pago de cuotas de Infonavit por año

| Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año | Año |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
| 50% | 50% | 40% | 40% | 30% | 30% | 20% | 20% | 10% | 10% |

Tabla 5: Elaboración propia extraído del SAT

El financiamiento es parte fundamental para el microempresario, por lo que en este régimen se cuenta con el apoyo de Nacional Financiera (NAFIN), la cual por medio de programas como: Crédito para Crecer Juntos, Crezcamos Juntas, apoyo a mujeres empresarias y Crédito Joven encargadas de impulsar el emprendedurismo en el país y fomentar la permanencia de las microempresas (SAT, 2017).

#### 2.1.4.3 Régimen de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras

Las personas físicas y morales que tributan bajo este régimen son aquellas que se dedican exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, siempre que sus ingresos por dichas actividades representen cuando menos 90% de sus ingresos totales, esto sin incluir las ventas realizadas por terrenos, maquinaria, o automóviles pertenecientes al activo fijo.

Si se obtienen ingresos por actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras y éstas representan cuando menos el 25% de los ingresos totales en el ejercicio, se tendrá la opción de tributar bajo este régimen, con la oportunidad de obtener ingresos por actividades empresariales distintos a los establecidos en el sector primario o incluso obtener otro tipo de ingreso; siempre y cuando en el ejercicio el total de estos no rebasen de 8 Unidades de Medida y Actualización (UMA's) elevadas al año unidad que, para el 2018 equivale a 80.60 pesos (SAT, 2017).

Los beneficios que se obtienen en este régimen son:

1. No pagan ISR hasta por un monto anual, de 40 UMA's elevadas al año.
2. Optar por presentar las declaraciones provisionales de forma mensual o semestral.
3. En las declaraciones provisionales se puede aplicar una reducción de 40% en el ISR determinado.
4. Deducir gastos por concepto de mano de obra de trabajadores eventuales del campo, alimentación de ganado y gastos menores, sin necesidad de contar con factura electrónica.
5. Deducir, gastos, inversiones, devoluciones, descuentos, bonificaciones, adquisiciones de mercancías, materias primas y la deducción anticipada de terrenos.

6. Además de obtener la devolución de saldos a favor del IVA en un plazo máximo de 20 días hábiles (SAT, 2017).

Con base en el desarrollo de este capítulo, se identifican las características generales de las microempresas, problemáticas y obligaciones fiscales; aspectos que son determinantes en la operación de las actividades de las entidades económicas.

Por lo tanto, una vez reconocida la importancia de las microempresas, sus características y problemáticas, en el capítulo 3 se realiza un estudio de la administración financiera y de las herramientas que la integran, profundizando en la Administración del Capital de Trabajo.

# Capítulo

3

## **CAPÍTULO 3: LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **3.1 Antecedentes**

A principio de la década de 1900 surgió la Administración Financiera como un campo de estudio independiente, cuando la mayor importancia se daba a aspectos legales de fusiones, formación de nuevas empresas y a los diversos tipos de valores que podían emitir las entidades para obtener fondos. Durante esta época la industrialización invadía Estados Unidos, realizándose diversas y numerosas adquisiciones empresariales y fusiones para crear grandes corporaciones. Sin embargo, durante la era de la depresión en la década de los años treinta, un gran número de fracasos de negocios ocasionó que la importancia en las finanzas se desplazara de la quiebra y la reorganización hacia la liquidez corporativa y la regulación en los mercados de valores.

Hacia finales de los años cuarenta y a principio de los cincuenta, las finanzas se enseñaban enfocándose más desde un punto de vista externo que desde la perspectiva de la administración. Fue entonces con la llegada de las computadoras en los negocios que el foco de atención cambio hacia el punto de vista interno y la importancia en la toma de decisiones financieras en una empresa.

Durante la época de los años sesenta surgió un movimiento hacia el análisis teórico y la atención de nuevo giro ahora hacia las decisiones relacionadas a la elección de activos y pasivos necesarios para maximizar la producción en la empresa.

En los años ochenta el enfoque se mantuvo, pero se amplió incluyendo la inflación y sus efectos sobre las decisiones en los negocios, a la inexistente regulación de las instituciones financieras y las tendencias que esto generó hacia la constitución de compañías de servicios financieros de gran tamaño y muy diversificadas, también se considera el aumento en el uso de computadoras para el análisis como

para la transferencia electrónica de información, el incremento de la importancia en los mercados globales, operaciones de negocios y a las innovaciones de productos financieros ofrecidos a los inversionistas.

Si bien la Administración Financiera comenzó muy alejada del núcleo empresarial, la importancia de la misma provocó que la atención se enfocara a que dicha administración formara parte de ese núcleo. A través del tiempo las entidades se han percatado que la base del éxito radica en la correcta administración de las finanzas y el uso adecuado de los recursos financieros que, si se enfocan de una manera correcta, estos pueden generar resultados mayormente positivos a las organizaciones (Besley y Brigham, 2000).

### 3.1.2 Concepto

La Administración Financiera es la gestión y administración del dinero en sus diversas formas: efectivo, valores, inversiones o activos en general. Es una actividad que añade tanto a personas naturales como jurídicas, pues el dinero representa el recurso más importante para que opere una empresa (López, 2014).

Según Ortega (2002) la Administración Financiera deriva de las funciones y responsabilidades que tiene el administrador las cuales pueden ser la inversión, financiamiento y decisiones tomadas acerca de los dividendos que genere la empresa. Por lo que se puede decir que las principales funciones de la Administración Financiera son planear, obtener y utilizar los fondos de la empresa maximizando su valor. La buena administración ayuda a que el negocio alcance sus objetivos y pueda competir con un éxito mayor en el mercado, de forma que en dado momento supere a sus competidores.

Para Montalvo (1999) la Administración Financiera se basa principalmente en el dinero, por lo que se convierte en la variable que ocupa la total atención de las

empresas. En el ámbito empresarial, la Administración Financiera se encarga del estudio y análisis de problemas como: (1) la inversión, (2) el financiamiento y (3) la administración de los activos.

Por lo que se puede llegar a la conclusión de que la Administración Financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas cuyo principal fin es el estudio y análisis de las inversiones, los financiamientos a los que se recurra y el uso de los activos con que se cuente para que estos generen el mayor rendimiento posible y de no ser así poder optimizarlos para lograr los objetivos planeados en este caso por las microempresas.

### 3.2 Importancia y aplicación de la Administración Financiera

De acuerdo a Robles (2012), el manejo de los recursos financieros es fundamental y se piensa que es un punto clave en la obtención de objetivos. Dichos recursos son de los más importantes dentro de una empresa y por ello se necesita utilizarlos de una manera cuidadosa para aprovecharlos de la mejor manera en las inversiones que se realicen en la entidad.

Actualmente el mundo empresarial se ha convertido en una constante lucha debido a la globalización y a los avances tecnológicos, por consiguiente, ahora es necesario contar con empresas más competitivas que utilicen la administración financiera como una herramienta determinante y así contar con los recursos monetarios necesarios para el correcto desarrollo en las operaciones que se lleven a cabo en la organización.

La Administración Financiera en la empresa significa el alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, el cual se ve reflejado en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio y asociándose a objetivos tales como:

1. Obtención de fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones.

La empresa debe generar flujos propios de efectivo para poder desarrollarse todas las operaciones sin problemas, sin embargo, cuando esto no sea posible se pueda adquirir un financiamiento con la certeza de que se podrá hacer frente a dicha obligación.

2. Inversión en activos reales (inventarios, inmuebles, muebles, equipo).

Para las operaciones de toda empresa es necesario contar con el equipo y material necesario, por lo que se debe invertir en ello siguiendo solo una regla: toda inversión debe convertirse en un activo productivo (que genera fondos).

3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).

4. Inversiones temporales de excedentes que se obtengan en efectivo.

Cuando la empresa ha ocupado los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con los excedentes obtenidos se realizan inversiones en distintos instrumentos de instituciones financieras.

5. Coordinación de resultados (reinversión y reparto de utilidades).

La política de dividendos es muy importante dentro de una organización porque establece las normas y reglas de lo que se realizará con las utilidades obtenidas.

## 6. Administración del capital de trabajo.

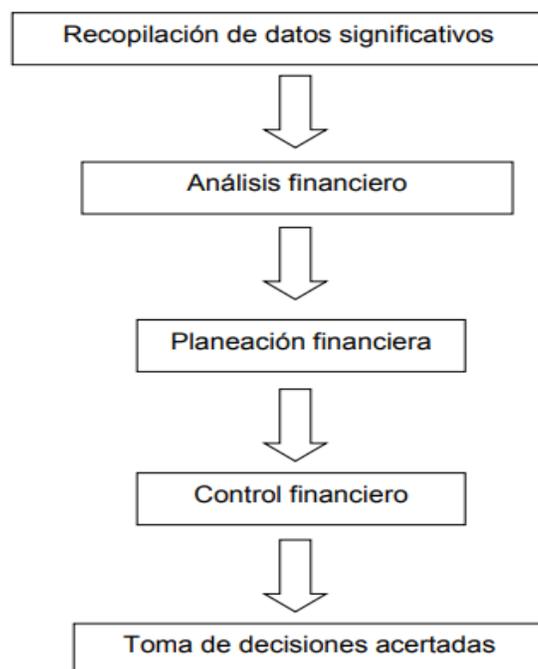
Con la finalidad de obtener recursos monetarios a corto plazo, disponibilidad de cumplir con obligaciones menores a un año.

## 7. Presentación e interpretación de información financiera.

La información financiera es la base de las finanzas para la correcta toma de decisiones, ya que realiza un estudio cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de la empresa.

Así mismo, Robles (2012), afirma que para lograr los objetivos ya mencionados es necesario contar con las técnicas que ofrece la Administración Financiera, como se puede observar en la Figura 5.

Figura 5: Técnicas de la Administración Financiera



Fuente: Robles, C., (2012). Fundamentos de Administración Financiera. Recuperado el 27 de agosto de 2018 de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

---

Con base en la Figura 5, a continuación, se explican las técnicas de la Administración Financiera:

#### Recopilación de datos significativos

Es la técnica utilizada que pretende reunir toda la información que sea necesaria, por ejemplo: antecedentes, datos, conceptos y cifras relevantes, de manera interna y externa, que de manera puntual y precisa permita el poder tomar decisiones en relación a los objetivos iniciales o permitan visualizar las operaciones que se llevarán a cabo.

#### Análisis financiero

Es la técnica de las finanzas que tiene por objetivo el estudio y evaluación de los eventos económicos en todas las operaciones llevadas a cabo y que sirve para la toma de decisiones en el logro de objetivos iniciales.

#### Planeación financiera

Técnica de la Administración Financiera enfocada al estudio, evaluación y proyección de la vida futura de la empresa, visualizando resultados de manera anticipada.

#### Control Financiero

Técnica de la Administración Financiera encargada de asegurar que se lleven a cabo todos los objetivos planteados en un principio, de una manera eficiente y evaluando de forma conjunta todas las cifras planeadas con las reales, con el objetivo de encontrar desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de las metas creadas.

## Toma de decisiones

Esta técnica tiene como finalidad el poder elegir la mejor alternativa para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos ya establecidos en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

Un administrador financiero se enfoca al tratamiento de fondos y no a la acumulación de costos y gastos los cuales se refieren a presentar la información contable en estados financieros dando a conocer los resultados a un periodo determinado, pero sin conocer si existe o no, la disponibilidad del recurso financiero, ya que solo muestra la manera en que se obtuvo el resultado. Mientras que el tratamiento de fondos se encarga de analizar los recursos financieros con los que cuenta la empresa para poder realizar cualquier operación sin problemas y de acuerdo al plazo establecido por la organización, ya que se cuenta con obligaciones a corto, mediano y largo plazo; también vigila que las inversiones se realicen en el plazo que necesita la empresa y así generen el rendimiento adecuado, la disponibilidad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones de la empresa a través del uso del recurso monetario.

### 3.3 Herramientas financieras

Todo microempresario tiene que tomar decisiones para ver qué camino debe tomar una empresa. La toma de decisiones es elegir entre varias alternativas, la mejor opción. Estas decisiones pueden presentarse por primera vez o pueden ser repetitivas. En ocasiones, cuando suceden por primera vez deben tomarse en conjunto, involucrando a diferentes áreas de la microempresa, ya que con esto se puede allegar de más información el microempresario, además promueve el involucramiento de las personas dentro de la organización al comprometerse con las decisiones tomadas. Después si sucede en otra ocasión esta situación, la anterior marca precedente, se convierte en una toma de decisiones repetitiva.

---

Toda decisión conlleva a un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo, al tomarla debe considerarse todas las consecuencias que tendrá. De ahí que el microempresario debe asumir los riesgos y futuros aspectos que conllevan estas alternativas. Es por ello de suma importancia que se recabe toda la información posible, además de utilizar las herramientas con que se dispone, ya que la parte financiera es de suma importancia en las organizaciones, porque demuestran el comportamiento que ha tenido la empresa en las operaciones que ha realizado. Los Estados Financieros son documentos que muestran la información financiera de la empresa, siendo ésta de gran utilidad para personas internas (microempresario y personal de la empresa) y usuarios externos (fisco, instituciones financieras, organismos gubernamentales, entre otros.)

Para incrementar las utilidades de una microempresa, las herramientas financieras son de gran utilidad ya que permiten organizar los estados financieros para llevar un mayor control y así tener la seguridad de que se tomen las mejores decisiones.

Así la búsqueda y aplicación de herramientas financieras ayuda al manejo de información útil para el administrador del negocio y a quienes son encargados de tomar decisiones que afecten directamente la estructura financiera de la organización.

Algunas herramientas que se deberían considerar en una empresa son:

I. Los Estados Financieros

II. La toma de decisiones

III. Las proyecciones financieras y aplicación de las políticas de capital de trabajo

IV. Una buena administración

De acuerdo a Drucker (1991), en la actualidad toda empresa requiere de cuatro principales herramientas:

I. Información fundamental

II. Información sobre productividad

III. Información para el manejo de recursos escasos

IV. Información sobre las habilidades esenciales

A su vez se exponen algunos instrumentos financieros que una Mipyme debe tomar en cuenta para competir en un mundo globalizado, las cuales son:

I. Punto de equilibrio. Se podría considerar la más importante para la empresa ya que permite conocer cuál es el volumen mínimo de ventas para que el negocio no pierda. Con este instrumento se puede fijar el margen de ganancia que tendrá el precio del producto o servicio ofertado. Este indicador puede servir como una base para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones.

II. Grado de apalancamiento financiero. La capacidad financiera es la primera de las cinco capacidades que tiene toda Pyme, las otras cuatro son inversión, producción, comercialización y generación de utilidades. El buen uso de un financiamiento, originado en el uso de la deuda aplicada en activos productivos, deberá traer como consecuencia el incremento de las utilidades operativas y, por lo tanto, un incremento en la utilidad por acción.

III. Estado de fuentes y usos. Es el estado financiero que se encarga de identificar si la empresa cumple con el objetivo de guiar adecuadamente los recursos con los que cuenta (Crédito Real, 2015).

Existen variadas herramientas financieras que ayudan a la maximización de los recursos en las empresas, ejemplo de una de ellas es la aplicación de la Administración del Capital de Trabajo. Esta herramienta en una microempresa es fundamental ya que dicha entidad posee activos y en algunas ocasiones también financiamiento, por lo tanto, requiere aplicar una administración eficiente que permita aumentar el valor de la empresa y así garantizar su permanencia en el mercado.

A su vez el proceso administrativo, de acuerdo a Chiavenato (1976) constituye como un ciclo formado por: (1) la Planeación, (2) Organización, (3) Dirección y (4) Control; que se vuelve parte fundamental dentro de la empresa ya que la interacción y buen manejo de los ciclos mencionados ayudan en la administración y a la búsqueda de los objetivos que se generan.

En conclusión, existen variadas herramientas financieras, útiles para el crecimiento y cumplimiento de objetivos en la microempresa, se enlistan a continuación algunas de ellas:

#### I. Planeación Financiera

Según Morales y Morales (2014), la planeación financiera establece la manera de cómo lograr las metas, además de ser la base de toda la actividad económica en la empresa. También pretende la previsión de necesidades futuras, de modo que las actuales sean satisfechas conforme a un objeto determinado, que se establece en las acciones realizadas de la empresa.

La planeación financiera influye dentro de las operaciones en la empresa ya que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las actividades para los logros del negocio. Dos aspectos son claves para el proceso de la planeación: 1) La planificación de efectivo, que implica la elaboración del presupuesto de caja de la

empresa y 2) La planificación de utilidades que implica la elaboración de estados financieros proyectados. Ambos muy útiles para la empresa ya que los prestamistas los exigen siempre.

El objetivo de una planeación es establecer objetivos a alcanzar, después de haber realizado un análisis del negocio y su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla los caminos llamados estrategias y tácticas, para lograr dichos objetivos.

Por lo tanto, la importancia de una planeación financiera se debe a que, al observar las posibles alternativas de curso en un futuro, estas se convierten en una base para la toma de decisiones en el presente. Razón por la que, la planeación se convierte en la identificación sistemática de oportunidades y peligros en el futuro. Es entonces que el establecer objetivos a largo plazo, se convierten en una guía para desarrollar planes de acción a mediano y largo plazo que ayuden en el logro de objetivos específicos en la empresa.

## II. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

De acuerdo con Robles (2012), establece que el análisis financiero es un método utilizado para fijar resultados con relación en los datos financieros históricos analizados y así poder determinar las decisiones que se tomarán en el negocio. El proceso llevado a cabo en la toma de decisiones se representa con las etapas de:

- 1) Recabar información. Es decir, obtener toda la información financiera de la empresa, actualizada o de periodos anteriores para su posterior análisis de comportamiento de cada cuenta que forma parte de los estados financieros.
- 2) Análisis de información financiera. Una vez obtenida la información, se procede a la aplicación de métodos para el análisis financiero que generen resultados permitiendo así, tener una panorámica diferente a los sucesos dentro de la empresa.
- 3) Evaluación de resultados. Consiste en interpretar los resultados obtenidos

---

después de la aplicación de métodos de análisis de información y entonces poder tomar decisiones con base en ellos y, finalmente la 4) Toma de decisiones. Es cuando se deben establecer estrategias que permitan un accionar mejor en la empresa en los distintos rubros, para que sea más competitiva y rentable, que es el objetivo que tiene un administrador financiero.

### III. Proyectos de inversión

Es toda iniciativa emprendedora en una empresa de nueva creación, o en un frente específico de una ya establecida, la cual exige la producción para poder obtener beneficios tangibles e intangibles, traducidos en bienes materiales, riquezas o bienes sociales que mejoren el capital humano o la calidad de vida en general. Es importante distinguir los dos tipos de objetivos al elaborar un proyecto de inversión en el sentido de los beneficios que se pretenden obtener. El primero que es: 1) Con ánimos de lucro. El cual busca generar valor, es decir, generar riquezas a favor del dueño. Si un proyecto es capaz de maximizar en el tiempo, el valor presente de la inversión es efectuado. Y 2) Sin ánimos de lucro. Orientado a la búsqueda de equidad social, armonía ambiental, donde el ser vivo o inerte que sea objeto del trabajo, mejore su posición, sin importar las ganancias que se generen de dicha inversión (Ramírez y Margot, 2004).

### IV. Presupuestos

Es la estimación programada y sistemática, de condiciones y resultados a obtener en un periodo determinado en la empresa. Estos constituyen una parte fundamental en la empresa en cuestiones de control ya que facilita la dirección y coordinación de las distintas áreas de la empresa.

Un presupuesto se puede relacionar con cualquier actividad del negocio. Por lo que el mejor tipo de presupuesto es aquel que comienza por la parte de ventas

anticipadas y se dirige hacia atrás a través de los detalles de producción y comercialización. Indicando finalmente que ha ocurrido en la empresa y las expectativas o tendencias futuras (Martínez, 2011).

Una vez enlistadas las diversas herramientas financieras que ofrece la Administración Financiera, a continuación, se profundiza específicamente en la Administración del Capital de Trabajo, debido a sus características, se considera una herramienta valiosa para las microempresas, porque permite garantizar que lleven a cabo sus operaciones diarias con el suficiente recurso financiero.

### 3.4 Administración de Capital de Trabajo

De acuerdo a Gitman (2012), el estado financiero denominado Balance General en una empresa es muy importante ya que ofrece información acerca de la estructura de las inversiones y sobre la estructura del financiamiento. Dichas estructuras deben ser elegidas para maximizar de manera razonable la inversión realizada por el dueño de la empresa.

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo se afirma cuando la viabilidad de las operaciones depende directamente de la capacidad con la que cuenta el gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de esta administración es el poder administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa tales como:

- Inventario. Los productos o materia prima necesaria para la producción.
- Cuentas por cobrar. Los créditos que se otorgan a los clientes.
- Valores negociables. Aquellos que fácilmente se pueden convertir en efectivo.
- Efectivo. El dinero que tiene disponible el negocio.

Así como de sus pasivos circulantes (corrientes):

- Documentos por pagar.
- Deudas acumuladas
- Cuentas por pagar. Aquí se hace referencia a los proveedores.

Gitman (2012) explica que entre la rentabilidad de una empresa y los riesgos debe existir un equilibrio. Dicho lo anterior, la rentabilidad es la relación que hay entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos dentro de la compañía (circulantes y fijos) en las actividades de producción.

Las utilidades dentro de una empresa pueden aumentar debido a:

1. El incremento de los ingresos.
2. La disminución de los costos.

Mientras que, el riesgo dentro de la administración del capital de trabajo hace referencia a la probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus deudas a medida que estas se van venciendo. Cuando sucede este escenario, se dice que la compañía es insolvente.

Generalmente, en las empresas cuando es mayor el ingreso, menores son los riesgos que se presentan. Dicho de otra manera, cuando el capital de trabajo neto de la empresa es mayor, más líquida se vuelve la empresa y, por lo tanto, es menor el riesgo de que pueda volverse insolvente.

Gitman (2012) afirma que de acuerdo a la manera en que cambian los niveles de los activos circulantes, esto afecta directamente al equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo y se muestra utilizando la razón entre activos circulantes y activos totales. Dicha razón establece el porcentaje de los activos totales que pertenece a los circulantes.

Suponiendo que el nivel de activos totales permanece sin cambios, como se puede apreciar en la Tabla 6, se resumen los efectos que tendrían un incremento o una disminución de la razón financiera, tanto en la rentabilidad, como en el riesgo.

Por lo que se observa, el comportamiento de los activos circulantes en relación con los activos totales tiene una gran importancia y efecto en la rentabilidad y el riesgo de permanecer dichos recursos con gran disponibilidad.

Tabla 6: Efectos del cambio de las razones sobre las utilidades y el riesgo

| <u>Razón</u>              | <u>Cambio en la razón</u> | <u>Efecto en las utilidades</u> | <u>Efecto en el riesgo</u> |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| <u>Activos corrientes</u> | Aumento                   | Disminución                     | Disminución                |
| <u>Activos totales</u>    | Disminución               | Aumento                         | Aumento                    |
| <u>Pasivos corrientes</u> | Aumento                   | Aumento                         | Aumento                    |
| <u>Activos totales</u>    | Disminución               | Disminución                     | Disminución                |

Fuente: Gitman L., (2012). Principios de Administración Financiera.

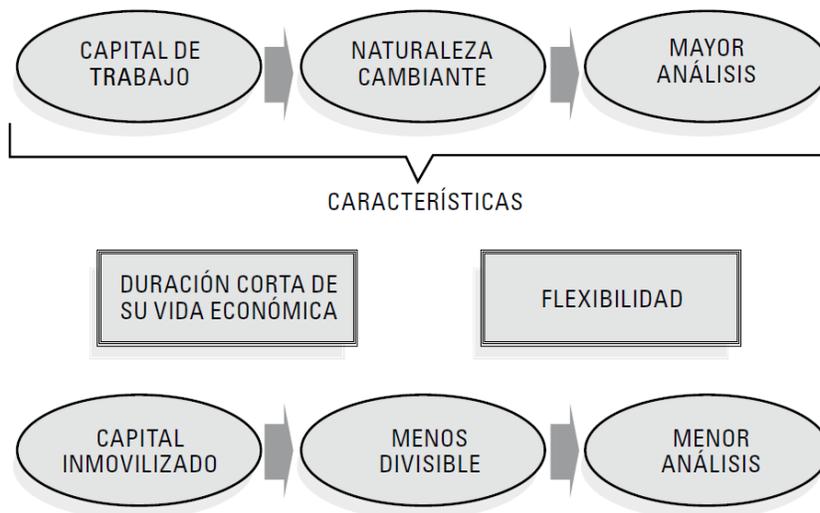
Una empresa puede reducir los costos financieros o aumentar los recursos o fondos disponibles para su expansión, esto al disminuir el monto de los recursos comprometidos en el capital de trabajo.

Por lo anterior, la administración del capital de trabajo es una de las actividades financieras más importantes y que a su vez, más tiempo consumen.

La administración de capital de trabajo permite el determinar de manera correcta, los niveles tanto de inversión en activos circulantes, como del endeudamiento que se tiene, la cuales traerán la combinación de liquidez con el vencimiento de sus pasivos.

Conforme a la figura 6, se aprecia que el capital de trabajo se mantiene con una naturaleza cambiante por lo que se requiere mayores análisis. Las características del capital de trabajo es que la duración de su vida económica es breve y flexible. Mientras que el capital fijo cuenta con menor flexibilidad y se necesita de un análisis menor.

Figura 6: Capital de Trabajo y Capital Inmovilizado



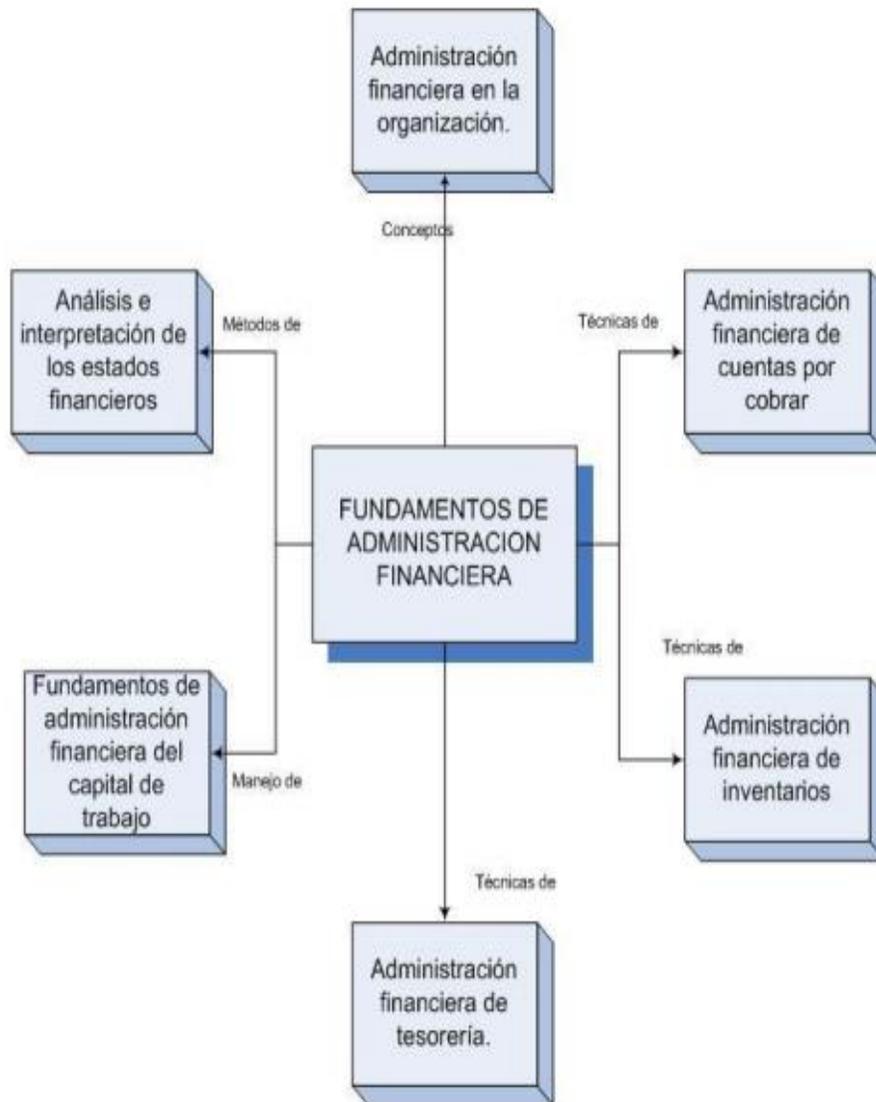
Fuente: H. Albornoz, C., (2008). Figura p. 28. Recuperado el 27 de agosto de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784615.pdf>

Con base en las características del Capital de Trabajo descritas anteriormente, se destaca el uso de una adecuada administración, debido a que su duración de vida está apegado al ciclo de operación de la empresa. Por lo tanto, se requiere una constante supervisión para evitar que el recurso esté inmovilizado o que se utilice lo más rápidamente posible, que estén en movimiento los recursos, es decir, que se lleven a cabo las operaciones y que giren los recursos constantemente.

---

De acuerdo con la Figura 7, se puede apreciar un mapa conceptual que representa las técnicas aplicables en la Administración de Capital de Trabajo como parte fundamental del ciclo operativo a corto plazo de una entidad económica.

Figura 7: Fundamentos de Administración Financiera



Fuente:

Robles, C., (2012). Mapa Conceptual recuperado el 27 de agosto de 2018 de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

Los elementos que forman parte de esta administración son: 1) Administración del efectivo, 2) Administración de cuentas por cobrar, 3) Administración de Inventarios y 4) Administración de cuentas por pagar; las cuáles son descritas más adelante.

De acuerdo a Peñaloza (2008) una empresa que realiza ventas diariamente no siempre las efectúa de contado, razón por la que no puede disponer de ese dinero de forma inmediata. A la vez que, al realizar compras de bienes o servicios, no siempre son en efectivo, es decir, no existe una salida de dinero hasta que se cumplan las políticas crediticias que sean otorgadas.

Es por lo anterior, que la Administración del Capital de Trabajo neto busca el equilibrio, de tal modo que las salidas de dinero diarias puedan ser cubiertas con los ingresos generados de igual manera, diarios. Con la finalidad de evitar inconvenientes con los deudores y los proveedores.

Es necesario diferenciar los términos de capital de trabajo y capital de trabajo neto. El primero hace referencia a los activos circulantes del negocio, es decir, aquellos activos que pueden convertirse en efectivo en un periodo menor a un año. Los elementos que componen al capital de trabajo son: 1) El efectivo, 2) Cuentas por cobrar e 3) Inventarios. Por otra parte, el capital de trabajo neto es la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa.

Para administrar el capital de trabajo es necesario tomar en cuenta los siguientes conceptos:

#### 1. Clasificación de activos circulantes de acuerdo con el tiempo

Los requerimientos de capital de trabajo son variables ya que dependen de factores como las épocas de ventas donde se puede generar mayor o menor nivel de efectivo o inventario. Es por ello que dentro de los activos circulantes se pueden encontrar los que son permanentes y los que pueden ser variables o temporales y para

determinarlos ayuda mucho el establecer la cantidad y tiempo de financiamiento que le conviene al negocio.

## 2. Liquidez y Rentabilidad

Para lograr esto es necesario que se busque el nivel óptimo de activos circulantes para la empresa, pero este solo se consigue cuando se alcanza un nivel óptimo de efectivo, inventario y cuentas por cobrar.

## 3. Ciclo operativo

Es el periodo de compromiso que se adquiere al realizar compras, hasta que se recuperen las cuentas por cobrar, las cuales son derivadas de la venta de bienes o servicios.

Ciclo Operativo (CO) = Antigüedad de Inventarios + Periodo de cobranza Promedio

Por lo que un ciclo corto representa una buena administración de inventarios, de cuentas por cobrar y de liquidez, mientras que un ciclo largo representa signos negativos.

Una vez mencionados los elementos se realiza el análisis de cada uno de ellos.

### 3.4.1 Administración del efectivo

El efectivo hace referencia a la cantidad de dinero que existe dentro de la caja chica de la empresa, así como el dinero depositado en la cuenta corriente y que puede ser utilizado en cualquier momento para realizar una operación.

Es importante definir los niveles de efectivo dentro de la empresa ya que este es parte fundamental para la operación de la misma. Por lo que se establece niveles mínimos, óptimos y máximos.

El saldo mínimo debe ser calculado de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Con que rapidez puede la empresa obtener efectivo cuando lo necesita
2. La precisión con la que se puede pronosticar las necesidades de efectivo.
3. Cuánto dinero puede preservarse para casos emergentes (Peñaloza, 2008).

Para el cálculo del saldo óptimo y máximo del efectivo se encuentra el modelo matemático de Miller-Orr de administración de efectivo, cuyas formulas son:

Fórmula para saldo óptimo (Z)

$$Z = \sqrt{\frac{3 * TC * V}{4 * r}} + L$$

Dónde:

TC = Costo de transacción de comprar o vender títulos valores invertidos a corto plazo

V = Varianza de los flujos diarios netos de efectivo

r = Tasa diaria de retorno sobre los títulos valores invertidos a corto plazo

L = Límite inferior de efectivo

Fórmula para saldo máximo (H)

$$H = 3 Z - 2 L$$

En caso de alcanzar un saldo máximo es recomendable invertir en títulos valores a corto plazo y en el caso de que se alcance un saldo mínimo, se debe vender títulos valores invertidos a corto plazo (Gallagher, 2001).

Para realizar un pronóstico de flujos de efectivo Peñaloza M. (2008) afirma que es necesario utilizar un presupuesto de efectivo, el cual servirá para determinar cuánto efectivo externo es necesario para afrontar las deudas y con cuanto excedente se puede contar para cierto momento. Es por ello que, para mantener la mayor cantidad de efectivo dentro de la empresa es necesario incrementar la entrada de flujo de efectivo al negocio, disminuir la salida del mismo y recibirlo de la manera más pronta posible, además de pagar las deudas lo más lento posible sin incumplir las políticas de crédito establecidas.

Por lo tanto, el flujo de efectivo es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que muestra los faltantes y sobrantes futuros que obligan a planear la inversión de dichos sobrantes o la recuperación u obtención de los faltantes.

Los objetivos del flujo de efectivo se basan en:

1. Generar un diagnóstico del comportamiento del flujo de efectivo.
2. Detectar los periodos en que faltará o sobraré el efectivo y los importes de los mismos.
3. Determinar si las políticas de cobro y pago son las adecuadas.
4. Establecer las políticas de una buena administración del efectivo.

Para que se lleve una adecuada administración del efectivo es necesario hacer uso de la liquidez que hace referencia a la disponibilidad de dinero para satisfacer compromisos financieros a una fecha de vencimiento.

Las razones de liquidez son las siguientes:

I. Índice de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo

Dicha razón informa cuantas veces se puede pagar las deudas a corto plazo. Si el resultado es 2 el índice de liquidez es óptimo y si es mayor a 1 es aceptable.

II. Prueba del Ácido: (Activo Circulante – Inventarios) / Pasivo a Corto Plazo

Esta prueba considera la relación entre el activo líquido (Diferencia entre Activo Circulante e Inventarios) y el Pasivo a Corto Plazo. Si el resultado es 1, el pago de la entidad es bueno y si es mayor a 0.5 se considera aceptable.

III. Prueba de Liquidez Inmediata: Efectivo o Equivalentes de Efectivo / Pasivo a Corto Plazo

En esta prueba se considera el Efectivo en relación al Pasivo a Corto Plazo y representa la capacidad que tiene la entidad para realizar pagos inmediatos.

#### 3.4.2 Administración de las cuentas por cobrar

Dichas cuentas son montos de dinero que adeudan los clientes, debido al crédito que se otorga, mediante el cual se pretende estimular la generación de mayores ingresos.

Para poder administrar las cuentas por cobrar, es necesario tomar en cuenta las políticas de crédito y cobranza.

Las políticas de crédito se basan en dos aspectos:

#### 1. Selección de crédito

Esta se realiza con el fin de poder clasificar al cliente y ver si podrá hacer frente a los pagos, ya que, al aceptar a todo aquel que solicite crédito, aunque aumentaran las ventas se generaría muchos gastos por cobros y cuentas incobrables que contrariamente al objetivo se culminaría con disminución en las ganancias. Es por eso que para otorgar un crédito es necesario que el cliente cuente con credibilidad, capacidad de cumplimiento, capital, activos que garanticen el crédito y las condiciones económicas en las que se encuentra.

#### 2. Condiciones del crédito

Al establecer dichas condiciones, se determina el periodo de pago. Así mismo que si se establece algún descuento por pronto pago, se debe determinar el porcentaje y el tiempo de duración del mismo.

Por otro lado, la política de cobranza para lograr su eficiencia se basa en el periodo de pago promedio y el análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar.

Para realizar un análisis de las cuentas por cobrar es necesario el siguiente procedimiento:

1. Según la balanza, determinar a fin de mes el saldo de las cuentas por cobrar.
2. Determinar el monto que corresponde al mes vigente y posteriormente los montos de meses anteriores.
3. Asignar a cada monto un porcentaje conforme al total de cuentas por cobrar.

4. Comparar y realizar un análisis de que porcentajes se encuentran dentro o fuera de los términos.

5. Aplicar medidas correctivas a aquellas cuentas que se encuentren fuera de los rangos establecidos.

Es necesario tomar en cuenta cuales serían las consecuencias y efectos de mantener estándares de crédito relajados, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Efectos de la relajación de los estándares de crédito

| Variable                        | Dirección del cambio | Efecto en las utilidades |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Volumen de ventas               | Aumento              | Positivo                 |
| Inversión en cuentas por cobrar | Aumento              | Negativo                 |
| Gastos por deudas incobrables   | Aumento              | Negativo                 |

Fuente: Gitman L., (2012). Principios de Administración Financiera. Recuperado el 27 de agosto de 2018

#### Técnicas comunes de Cobro

Se emplean bastantes que van desde realizar una llamada o enviar un correo, hasta llegar a instancias legales, por lo que de acuerdo a Gitman (2012), en la tabla 8 se muestran algunas de las técnicas que pueden ayudar al microempresario para realizar el cobro.

Es necesario hacer uso de las técnicas que se analizan ya que uno de los problemas principales para el microempresario es la cobranza, el contar con clientes que imponen sus políticas crediticias y que en momentos no cumplen le generan al negocio un estancamiento de su dinero, que no puede recuperar. Quedando así, a la expectativa del cliente.

Tabla 8: Técnicas de cobro

| Técnica <sup>a</sup> | Breve descripción   |
|----------------------|---|
| Cartas               | Después de cierto número de días, la empresa envía una carta formal y cortés, recordando al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga en cierto periodo después de que se envió la carta, se manda una segunda carta en un tono más exigente.                                      |
| Llamadas telefónicas | Si las cartas no tienen éxito, se puede realizar una llamada telefónica al cliente para solicitar el pago inmediato. Si este tiene una excusa razonable, es posible efectuar arreglos para extender el periodo de pago. Se puede recurrir a una llamada por parte del abogado del vendedor. |
| Visitas personales   | Esta técnica es más común a nivel de crédito de consumo, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales. Enviar a un vendedor local o a una persona de cobranzas para confrontar al cliente suele ser eficaz. El pago puede realizarse en el sitio.                       |
| Agencias de cobro    | La compañía remite las cuentas incobrables a una agencia de cobro o a un abogado de cobranzas. Los honorarios por este servicio, en general, son bastante altos; la empresa podría recibir menos de 50 centavos por dólar de las cuentas cobradas de esta manera.                           |
| Acción legal         | La acción legal es el paso más severo y una alternativa para una agencia de cobro. La acción legal directa no solo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.  |

Fuente: Gitman L., (2012). Principios de Administración Financiera. Recuperado el 27 de agosto de 2018

Por lo que, de acuerdo a la Tabla 8 se pueden establecer los parámetros necesarios para el departamento de cobranza en una empresa y en el caso del microempresario, los pasos a seguir al realizar esta actividad.

La eficiencia operativa muestra el grado de actividad con el que la empresa mantiene niveles de operación adecuados y a su vez, evalúa el nivel de rendimiento de recursos que se generan mediante los activos de la entidad.

Las razones de eficiencia operativa son:

I. Rotación de cuentas por cobrar =  $\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$

Esta razón determina la eficiencia con la que la empresa usa sus activos, es decir, la cantidad de veces que rota en el año las cuentas de clientes por las ventas o servicios a crédito.

II. Días de cobranza =  $365 / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$

Sirve para determinar cuántos días tarda la entidad en cobrar a sus clientes a crédito.

### 3.4.3 Administración de inventarios

El inventario forma parte del activo circulante y constituye una inversión sin retorno en un bien tangible, ya que el dinero utilizado para la producción o compra de bienes está parado mientras no se logre la venta del producto terminado. Por lo tanto, es muy importante establecer políticas para reducir costos y mantener un inventario mínimo.

El objetivo de la administración de inventarios es la obtención, almacenamiento y cuidado de material o insumos al menor costo. Además, se enfoca a la disminución del riesgo ante un faltante de materia, el aprovechamiento de descuentos al comprar por volumen y maximizar el beneficio para sus clientes en cuestiones de tiempo y de disponibilidad de productos solicitados.

Es necesario establecer políticas de inventarios además de un límite máximo que permita satisfacer las necesidades del cliente y también del financiamiento, a su vez de un límite mínimo el cual no afecte para la capacidad de respuesta ante una demanda de productos o servicios.

Para poder determinar el nivel óptimo del inventario se deben estimar los costos de mantenerlo y los costos de realizar un pedido. Esto beneficia al microempresario para poder saber cuánto es lo mínimo con lo que debe contar para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y así, evitar contratiempos o demoras en la entrega de pedidos.

En la fórmula del modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP) se toman en cuenta los costos anteriores como se muestra a continuación:

$$CEP = \sqrt{\frac{2 * S * P}{M}}$$

Dónde:

S = Volumen en unidades de las ventas anuales

P = Costo unitario por pedido

M = Costo unitario de mantener el inventario

Además, con la siguiente fórmula se puede determinar el momento adecuado para realizar un pedido:

$$\text{Punto de Orden} = \text{Tiempo de espera (días)} * \text{Uso diario}$$

En caso de no poder calcular el tiempo de espera, se recomienda mantener existencias extras en el inventario (Peñaloza, 2008)

Es necesario también, el análisis de las razones financieras para la Administración de inventarios las cuales son denominadas razones de eficiencia operativa:

I. Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventarios

La rotación rápida demuestra que hay eficiencia en las operaciones y una lenta representa problemas en el manejo del inventario.

II. Días de venta = 365 / Rotación de inventarios

Esta razón determina cuantos días se tarda la empresa en vender sus productos.

---

#### 3.4.4 Administración de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar constituyen dentro de la empresa el monto principal de sus pasivos circulantes, ya que estas incluyen los adeudos por mercancías o servicios utilizados para operaciones de producción y venta, además de otros gastos que no van directamente relacionados o no afectan a la producción o inventarios, como pueden ser los honorarios, gastos de promoción, renta de local, etc., los cuales se aplican en el estado de resultados. También se incluyen pasivos por la adquisición de maquinaria que representa una inversión de un activo fijo.

Es importante conocer el financiamiento que se obtiene a través de los proveedores y esto se puede realizar mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{PROVEEDORES}{INVENTARIOS}$$

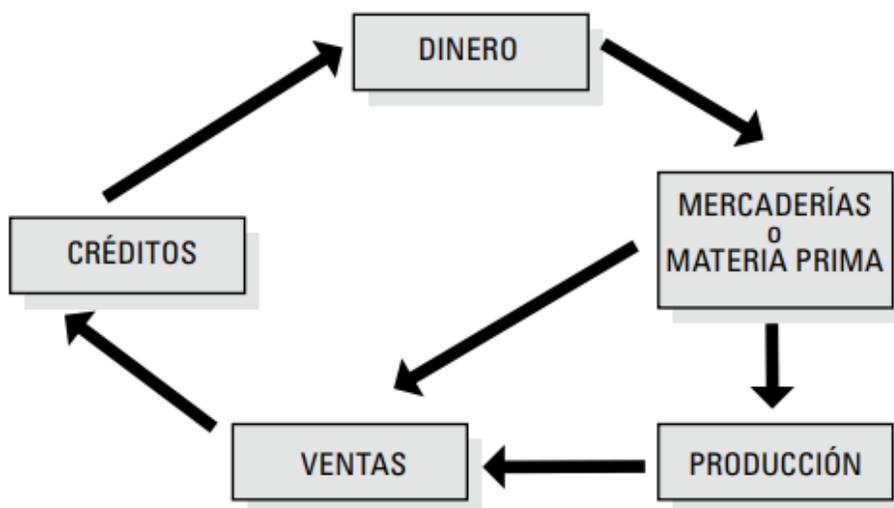
Para poder contar con una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información relativa al presupuesto operativo de la empresa, información que sea real y actual, programa de pagos mensuales, cuentas que se han dejado de pagar por distintos motivos, informe de tiempo otorgado de crédito de proveedores, informes periódicos de las cuentas por pagar y que deben liquidarse.

Por lo anterior, es necesario establecer políticas como:

1. Elevar al máximo los financiamientos que no generan un costo.
2. La obtención de crédito con proveedores.
3. Aprovechar al máximo los descuentos por pronto pago.
4. El nivel de endeudamiento de la empresa.
5. Vigilar el riesgo de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda (Cortés *et al.*, 2008)

Por otra parte, en el área operativa de una empresa dedicada al comercio se genera un ciclo, como se observa en la siguiente figura:

Figura 8: Ciclo Operativo

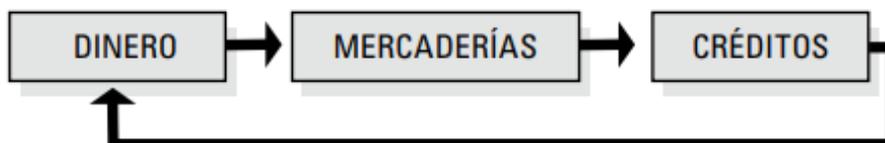


Fuente: H. Albornoz, C., (2008). Figura p. 32. Recuperado el 27 de agosto de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784615.pdf>

Donde para poder comprar materia prima o producir productos es necesario contar con el recurso financiero, el cual puede obtenerse mediante créditos que ofrecen las instituciones públicas o privadas, sin embargo, para ello es necesario analizar la capacidad de afrontamiento ante dichas obligaciones, por ejemplo, la capacidad de pago en los periodos que establezca el prestamista. Por lo que es necesario que la empresa genere ventas las cuales representen ganancias que le sirvan para cumplir con la solicitud del crédito.

Mientras que en una empresa dedicada a la reventa de productos se tiene que su ciclo consta de las siguientes etapas:

Figura 9: Ciclo Operativo de Empresa Comercial



Fuente: H. Albornoz, C., (2008). Figura p. 32. Recuperado el 27 de agosto de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784615.pdf>

Esta parte es de gran utilidad una empresa dedicada al sector comercial y se ve reflejado en la parte de crédito otorgado por los proveedores, el dinero que se genera como deuda y posteriormente, la venta de los productos, obteniendo las ganancias que ayuden a hacer frente a las obligaciones adquiridas con dichos proveedores, es decir, el obtener financiamiento directo del proveedor, trabajando con dinero que no sea propio para generar utilidades sin la necesidad de la inversión.

Las razones financieras aplicables para la administración de cuentas por pagar son: la Rotación de cuentas por pagar, y los días de pago.

I. Rotación de cuantas por pagar =  $\text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$

Esta razón financiera determina la cantidad de veces que rota al año la cuenta de proveedores.

## II. Días de pago = $365 / \text{Rotación de cuentas por pagar}$

Determina cuantos días tarda la empresa en pagar sus compras a crédito.

Finalmente, la administración de valores negociables es parte fundamental en la organización que ya cuenta con un capital considerable para realizar inversiones, es decir, que con la utilidad generada que no será necesaria para la compra de material o demás gastos se pueda invertir en algún valor negociable, el cual le generará rendimientos, considerando que puedan convertirse de manera rápida en efectivo. De acuerdo a lo anterior se considera que un valor negociable es una inversión financiera que se puede convertir rápidamente en efectivo y se considera como un activo circulante.

La principal finalidad de un valor negociable es generar rentabilidad dentro de la empresa, para evitar fuga de capital o de mantenerlo detenido, sin generar productividad. También, es una forma de proteger a la empresa ante situaciones inesperadas de necesidad de efectivo inmediato.

Para poder invertir en valores es necesario considerar:

1. Liquidez. Plazo para poder convertirlo en dinero disponible.
2. Riesgo. Evaluar los riesgos que se asocian al instrumento.
3. Volatilidad. Los riesgos de pérdida potencial.
4. Rentabilidad. Los beneficios que se puedan generar a través del instrumento.

Una vez que se explicó que es la Administración Financiera, las herramientas que ofrece y el análisis en específico de la Administración del Capital de Trabajo, se procede en el capítulo 4 a explicar la metodología de la investigación realizada en donde participaron dos microempresas ubicadas en la Ciudad de México. El estudio de las microempresas y de la Administración Financiera contribuye a reconocer la importancia de esta última en dichos negocios.

---

# Capítulo

4

## **CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Tipo de estudio**

Dentro de la tipología de investigaciones en las ciencias sociales atendiendo al alcance de la investigación, se consideran cuatro clases: Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativas. Aquí cabe destacar de manera importante que ningún tipo de investigación es superior o mejor a las demás, todas son significativas y cuentan con un valor, sin embargo, la elección del tipo de investigación fue realizada con base en los objetivos planteados en el estudio a realizar.

En la medida que el estudio se plantea en este proyecto se pretende identificar la manera en que se vinculan diversos fenómenos entre sí y el buscar razones o causas que los provocan en el objeto de estudio que son dos Microempresas de la Ciudad de México se puede decir que este es un tipo de estudio cualitativo.

De acuerdo a Esterberg, 2002 (citado por Hernández, Collado y Baptista, 2010) define que, en una investigación cualitativa “el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada teoría fundamentada, con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas).”

El enfoque se basa en la recolección de datos no estandarizados ni totalmente predeterminados. No se realiza una medición numérica, por lo que el análisis a realizar no es estadístico. La recolección de datos consiste en recabar las perspectivas y puntos de vista de los participantes (emociones, prioridades, experiencias y otros aspectos que se pueden denominar subjetivos). Se considera

también interesante la interacción del individuo con el ambiente en el que se desarrolla, en este caso se considera adecuado ver de qué manera se desenvuelve una microempresa en el entorno económico y social. Para obtener información del ente económico, es necesario realizar al microempresario cuestiones abiertas, recabando datos a través del lenguaje verbal y/o escrito con la finalidad de conocer los puntos que como investigador preocupan y se consideran parte fundamental de esta investigación. Cabe destacar también que se evaluará el desarrollo natural de los sucesos y problemáticas presentadas por el microempresario, es decir, no existirá manipulación ni estimulación alguna con respecto a su realidad.

La investigación se diseña de forma transversal. Se le denomina de esa manera ya que los datos que en este caso serán recopilados mediante la entrevista a profundidad “se recolectan en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”, determinando así las problemáticas a una fecha específica (Hernández, Collado y Baptista, 2010).

Por su alcance la investigación se considera descriptiva-correlacional. Un estudio descriptivo se realiza con la finalidad de especificar las propiedades, las características o perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno el cual sea sujeto a un análisis. Es entonces que se pretende medir u obtener información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables. Así mismo, el estudio correlacional tiene como finalidad definir la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables y así conocer su comportamiento.

En conclusión, el alcance de esta investigación se ve definido por el análisis y descripción de la realidad que muestran las dos microempresas ubicadas en la Ciudad de México de las cuales se definirán las problemáticas en los ámbitos administrativo, contable y fiscal que presentan además de la relación con las variables de investigación, es decir, con la administración y aplicación de herramientas en el ámbito financiero.

#### 4.1.2 Variables

Son llamadas de este modo ya que adquieren valores diferentes existen dos tipos:

##### Variables dependientes

Se liga y ve afectada directamente por la independiente y en este caso es microempresa y los ámbitos en que se desarrolla como son: el Administrativo-Financiero, Operativo y Contable y Fiscal.

##### Variables independientes

De acuerdo con lo anterior, estas variables son un concepto o parte de la hipótesis cuyo valor no depende de la otra variable. Es manipulada por el investigador. En el tema de investigación se destaca como variables independientes a las herramientas financieras aplicables para llevar de manera adecuada una buena administración financiera en la variable dependiente que es son las dos microempresas de la Ciudad de México.

## 4.2 Enfoque teórico

### 4.2.1 Método

Se realiza la investigación de lo general a lo particular, es decir primeramente se analizó a las microempresas, los regímenes aplicables, obligaciones, derechos y las problemáticas que las mismas presentan para posteriormente de forma particular estudiar que herramientas financieras pueden ser de utilidad y como la administración financiera se ve involucrada en la importancia y crecimiento de la microempresa.

Se aplica un análisis sintético de acuerdo a lo ya mencionado por que se pretende lograr la descomposición del objeto en estudio en cada una de sus áreas: administrativas, operativas, contables y fiscales; para así proceder a su análisis individual y posteriormente de manera integral.

### 4.2.2 Técnica de recopilación y análisis de la información

La recopilación de la información presentada en el aspecto teórico se generó mediante bases de datos, libros, artículos, organismos gubernamentales, información, destacando que cada una de ellas se confirmara como oficial y verídica.

## 4.3 Enfoque Práctico

### 4.3.1 Método

Para Tellis (1997), un estudio de caso es la metodología ideal cuando se requiere de un estudio holístico dentro de una investigación. Se considera una aproximación dentro de la investigación cualitativa, que como ya se hizo mención se utiliza para estudiar a profundidad una persona o un conjunto de individuos a lo largo de cierto periodo.

De acuerdo a Coolican (1997), un estudio de caso supone el acopio de información detallada de un individuo o grupo, que incluye una extensa historia del caso. Este registro actualizado se realiza generalmente a través de la entrevista y la observación. Se incluye una explicación detallada de las experiencias pertinentes al problema que motiva los intereses particulares de la persona.

Según Walker (1983 en Muñoz y Muñoz, 2000) explica que el estudio de caso es un examen de un ejemplo en acción.

De acuerdo a las definiciones anteriores se demuestra que las aplicaciones de dichos estudios de caso son necesarias para el análisis de las dos microempresas en cuestión, ya que al recopilar los datos históricos y actualizados se pueden observar las verdaderas problemáticas y la situación en la que se encuentra para así poder realizar propuestas que ayuden a encontrar soluciones reales.

Un estudio de caso comprende un análisis repetido y a profundidad de las personas. Comúnmente, esta técnica se realiza en periodos prolongados e incluye observaciones repetidas, entrevistas no estructuradas y algunos otros procedimientos formales. La profundidad de la indagación en este caso de las microempresas permite revelar detalles específicos que no serían evidentes de otra forma, los cuales nos pueden revelar nociones muy importantes e imprescindibles.

Una ventaja de este tipo de estudio es que la información corresponde de manera directa a la vida normal del microempresario y su negocio, pues se es estudiado en las circunstancias cotidianas y no en ambientes creados por el investigador. Además, como las observaciones se realizan en situaciones abiertas, permite seguir la que parezca más interesante, en lugar de concretarse en algunas elegidas con anticipación.

#### 4.3.2 Técnicas de recopilación de información

Para que se pudiera llevar a cabo el análisis exhaustivo de las dos microempresas se hizo uso de un instrumento que se considera muy importante y fundamental, el cual sentó las bases en el desarrollo de la investigación. Dicha herramienta es la entrevista a profundidad que a continuación se describe.

Una entrevista a profundidad de acuerdo a Taylor y Bodgan (1987), constituye reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dichos encuentros van dirigidos a conocer y comprender las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones con sus propias palabras.

La conversación que se entabla con el entrevistado de ningún modo constituye una serie de preguntas y respuestas si no que se asemeja más a una charla entre amigos, esto no implica que se pierda la esencia de la entrevista o de los objetivos del entrevistador. En todo momento se debe generar el camino que conlleve al entrevistado a expresarse con total libertad con una ligera moderación sutil y no intrusiva por parte del investigador.

Este tipo de entrevistas abre caminos al investigador que de cualquier otro modo estarían cerrados. Es claro que no todas las situaciones del entrevistado pueden ser observadas a simple vista ya sea por que involucre a cierta cantidad de personas, porque se trate de instituciones o espacios cerrados que sean muy cuidadosos en su información, o quizá porque sean hechos que ya quedaron en el pasado.

Taylor y Bogdan (1987) generan la pauta para poder especificar tres tipos de entrevista a profundidad las cuales son:

I. Historias de Vida. Es la que se encarga de captar las experiencias vitales del informante. Se trata de comprender la definición que de dichas experiencias realiza la persona que es entrevistada.

Es importante que el investigador solicite un relato ordenado de los hechos, orientando la entrevista de tal modo que no se pierda dicho objetivo para que la información se considere válida a los fines del estudio.

II. Entrevistas cuyo fin es el conocimiento de situaciones que no son factibles de observación directa. En esta entrevista el informante se convierte en la proyección de los sentidos del investigador. En este punto es necesario rescatar el punto de vista del entrevistado, pero además de ello es indispensable contar con el conocimiento de las actitudes en otros actores vinculados con el informante.

III. Entrevistas que corresponden a abordar un panorama amplio de escenarios o actores. Poder conocer a los informantes mediante la observación o entrevistando de manera particular a los mismos sería realmente imposible, por lo que el contacto con los “informantes claves” resulta fundamental para el entendimiento de dichas situaciones.

De acuerdo con los tipos de entrevista antes mencionados, se concluye que se hace uso de una entrevista enfocada al conocimiento de situaciones no factibles de observación directa.

La entrevista se dividió en secciones que se consideraron necesarias para conocer ampliamente a las microempresas en estudio. Las partes en las que se divide la entrevista son las siguientes:

Figura 10: Partes de la entrevista



Figura 10: Elaboración propia

1. Perfil del Entrevistado. En este punto se realizó un encuadre del negocio para conocer su actividad, poder ubicar su tamaño y determinar si se considera como microempresa. Además, se agrega el tema de financiamiento para conocer su situación ante las instituciones crediticias.

2. Antecedentes y evolución del negocio. Fue necesario también conocer los inicios del negocio, la experiencia con la que cuenta el microempresario, que le motivo a emprender, como ha ido evolucionando su negocio y cuáles son sus expectativas de este.

3. Problemáticas y soluciones en el ámbito administrativo-Financiero. Esta sección es fundamental ya que, de acuerdo con la investigación, es la base de los estudios y análisis que posteriormente se realizaron. El conocimiento de las problemáticas en la administración del dinero en el negocio y la manera en que hace frente a las mismas es la información que se buscó en este punto.

4. Problemáticas y soluciones en el ámbito operativo. Los aspectos operativos fueron la finalidad de esta parte de la entrevista, para conocer los problemas y como los afronta del día a día en su negocio, es decir, realizar un análisis de las actividades que realiza y de qué manera las lleva a cabo.

5. Problemáticas y soluciones en el ámbito contable-fiscal. Se realizó una serie de cuestionamientos en esta área para conocer su situación fiscal y los problemas que se le presentan en cuestiones contables, así como las estrategias que ha buscado para hacer frente a dichos problemas y si es que cuenta con asesoría o con un área contable dentro de su empresa.

6. Administración Financiera. En esta sección se reconoce si el microempresario, cuenta o no con conocimientos acerca del tema de investigación, se le realizó una breve explicación y posteriormente se le cuestionó su punto de vista y si considera importante la aplicación de herramientas financieras que contribuyan al desarrollo de su negocio.

Se utilizó esta guía, para tener presente los temas a cuestionar en el momento de la entrevista y dar la confianza al entrevistado para que expresara su experiencia, conocimientos y vivencias en el negocio. Así mismo, para no perder de vista el objetivo de la entrevista y lograr mantener al entrevistado hablando sobre estos temas. Y con base en el punto de vista del empresario identificar las características, problemáticas y situaciones que enfrenta día a día.

En el capítulo 5 se realiza el análisis de esta entrevista a profundidad, destacando los elementos que se buscan en la investigación: perfil, evolución problemáticas y soluciones en los ámbitos administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; con el fin primordial de buscar una solución basada en herramientas financieras y dar propuestas para la mejora del negocio.

Por lo tanto, en el capítulo 5, se presentan únicamente la extracción de las frases textuales más significativas en el tema y en la sección de anexos se presentan las entrevistas a profundidad completas.

Además, de lo anteriormente descrito, también se utilizaron dos formas más de recopilación de información en los negocios analizados, que fueron la observación y el análisis de información administrativa-financiera, operativa, contable y fiscal.

Mediante la observación, se pudo apreciar la experiencia, el conocimiento, la actitud ante las problemáticas del empresario. Al realizar la entrevista también se percibió. También se tuvo acceso a la información tal como: Estados de cuenta, ingresos, egresos y material administrativo, los cuales fueron importantes para conocer la situación financiera actual del microempresario y los problemas que se le presentan en el área administrativa-financiera.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que se tuvieron acceso a 3 técnicas de recopilación de información de los negocios: entrevista a profundidad, observación del negocio y empresario, así como análisis de información administrativa, contable, fiscal.

Figura 11: Técnicas de recopilación de información

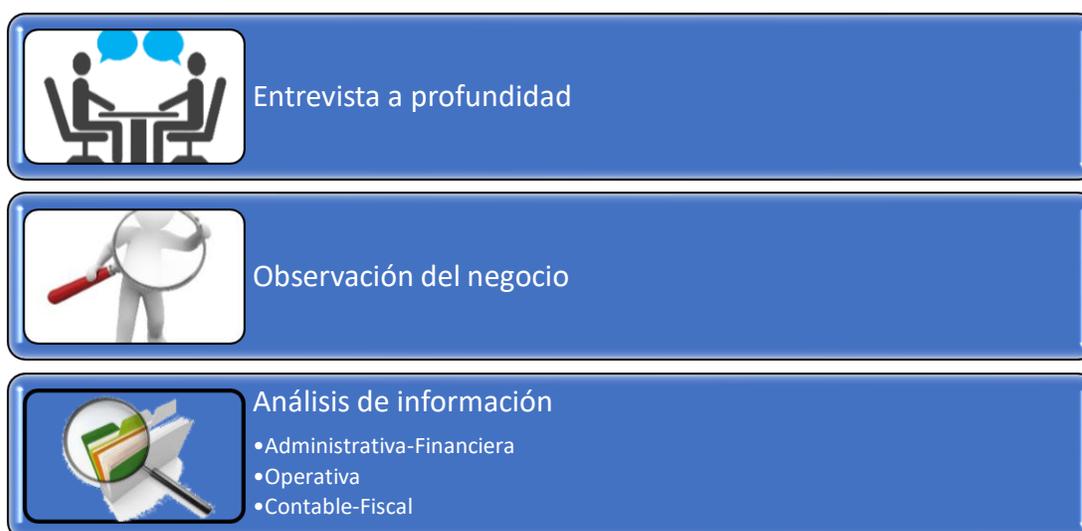


Figura 11: Elaboración propia

La entrevista a profundidad se realizó a dos empresas, las cuales fueron consideradas de acuerdo con su tipo de operación, régimen y tamaño.

La observación del negocio también fue parte importante de la investigación ya que se pudo conocer aspectos administrativos y operativos que en la entrevista no pueden identificarse de una manera amplia.

Además, el análisis de su información Administrativa-Financiera, Operativa y Contable-Fiscal contribuyó a conocer en números como se encuentra la empresa, si se encuentra regularizada en cuestiones fiscales y si sus procesos operativos son llevados de manera adecuada.

### 4.3.3 Técnicas de análisis de información

Se realizará una investigación analítica cuya función es entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen su totalidad y las interconexiones que da cuenta de su integración (Bunge, 1981). Dicho análisis se aplica en primer lugar a las dos microempresas en cuestión para identificar sus problemáticas una vez analizada la teoría, esto con la finalidad de confirmar si en la actualidad siguen existiendo dichos problemas o se han generado nuevas situaciones que afecten al microempresario.

Posteriormente se procede al análisis de herramientas financieras que puedan aplicarse a las microempresas y generen soluciones a las problemáticas que las mismas presentan. Para esto es necesario hacer uso de entrevistas a profundidad, un diagnóstico, propuestas y aplicación de soluciones, y análisis de resultados a las microempresas en estudio.

#### Etapas de Estudio de Caso

##### I. Diagnóstico e identificación de problemáticas en las dos microempresas de la Ciudad de México

La primera etapa en el estudio de caso se basará en el diagnóstico e identificación de problemáticas mediante entrevistas a profundidad que reafirmaran el estudio realizado y la información recopilada. Se considera de suma importancia esta etapa ya que es el punto de partida para realizar la investigación y poder conocer de manera extensa a la microempresa y tener una visión real y actual de la misma.

##### II. Propuesta de solución

A partir del diagnóstico obtenido en las microempresas se presentará un plan de acción con ayuda de herramientas financieras sugeridas que aporten a la solución

---

de las problemáticas en sectores específicos como lo son: administrativo, operativo, contable y fiscal. Lo ideal es que estas propuestas se apliquen en un lapso establecido para verificar cual es la mejora y en qué puntos sigue siendo vulnerable para hacer frente a ellos y así poder generar una microempresa altamente competitiva y organizada.

### III. Resultados

De acuerdo a la aplicación realizada de las propuestas de solución, se procederá a elaborar un informe detallado de los resultados obtenidos, generando así conocimientos que serán de gran utilidad al microempresario, donde podrá ver detalladas las ventajas y desventajas que tiene en su organización y a su vez encontrar áreas de oportunidad que le generen competitividad ante las empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado.

# Capítulo

5

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS DE LOS ESTUDIOS DE CASO**

### 5.1 Estudio de caso empresa 1

La microempresa en estudio se dedica “al servicio de mantenimiento de montacargas en todas las marcas, así como venta de refacciones para todas las marcas y cursos de manejo para montacargas.”

Tiene un año de iniciadas sus operaciones, sin embargo, ya contaba con experiencia laborando para una empresa que se dedica al giro. El apoyo familiar ha sido fundamental para el inicio y permanencia de su negocio ya que se les ha complicado solicitar un crédito por cuestiones de régimen fiscal como lo menciona: “lamentablemente en nuestro país realmente no te dan un apoyo si no tienes digamos un historial crediticio como empresa... Ese es uno de los peros que ahorita nosotros nos hemos estado enfrentando, en que a las personas físicas no hay créditos sino a personas morales”.

En cuestión de trabajadores refiere lo siguiente: “como bien lo mencionamos estamos en la parte del crecimiento, entonces no, pero si hay una persona externa que nos ayuda en la parte de entrega de refacciones, ir a meter a revisión o si no pues ahorita es el inicio y pues nosotros mismos hacemos de todólogos”. Además, especifica que su apoyo más grande obtenido es mediante su familia (hermana) y de los proveedores que le otorgan créditos y de los cuales solicita técnicos para realizar servicios de mantenimiento, lo cual presenta un problema latente al no ser personal directo y de su completa confianza.

No se cuenta con áreas establecidas en la organización, sin embargo, identifican las funciones que deben realizarse dentro de la misma. El problema que se identifica es que se carece de organización administrativa, quienes se involucran en las

actividades en el negocio, no tienen una función específica y la dueña lleva a cabo actividades en todas las áreas, lo que en un futuro puede causar desorden o malos entendidos.

Su crecimiento ha sido notorio y el factor al que se le atribuye es el servicio y la calidad del mismo, ventaja que poseen las microempresas, porque ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

#### 5.1.1 Análisis de problemáticas

##### Problemas Área administrativa

La persona que apoya a la dueña desconoce el giro, las nuevas disposiciones fiscales en cuestión de trámites o contactos, tanto de proveedor como con clientes. Se ha complicado ya que el hecho de desconocer dichas disposiciones genera controversias y el choque de puntos de vista de una persona que maneja el tema a otra que lo desconoce. A su vez comenta que se complica en: “controlar ahorita más que nada la manera de ingresos para poder tener esa solvencia para seguir operando y que esto no se venga abajo”. Lo cual refleja que en cuestiones financieras cuenta con dificultades.

##### Problemas Área Operativa:

En cuestiones de su operación la competencia le refleja el mayor problema: “dentro de este giro como en todos hay mucha competencia y nos enfrentamos a grandes, a grandes monstruos ¿no? Y en esa parte de la venta pues tenemos que estar compitiendo con ellos”. La manera de afrontarlo es la calidad de servicio que ofrecen sin embargo al no contar con personal calificado en cuestiones técnicas genera problemas de confianza y que afecte considerablemente a la calidad que se pretende ya que como no es una persona que está bajo su mando no se compromete al 100% con el servicio otorgado.

### Problemas Área Contable-Fiscal:

No cuenta con muchos problemas ya que la dueña cuenta con el apoyo de un familiar que tiene conocimientos en esta área. Sin embargo, los cambios generados en cuestión de facturación electrónica han suscitado problemas y controversias tanto con clientes como proveedores, lo que en un futuro puede convertirse en pérdidas de algunos clientes o proveedores, si es que no se tratan de la manera adecuada. El tiempo que dedica el familiar a este negocio no es completo, aspecto que genera conflicto en cuestiones de esta área, ya que no está cuidada y cubierta en su totalidad. Lo anterior lo manifiesta la dueña en los siguientes términos: “Jarritos, ellos tienen una empresa grande donde tienen un portal donde hay que subir la facturación y una vez ya que se les facturó cuando se nos paga emitir los dichos complementos de pago y esos también estamos obligados a subirlos en un portal, esa es la parte que ando fallando ahí porque no la he subido a ese portal y es necesario que el cliente los tenga, no he dejado de hacerlo sin embargo no los he enviado a todos al 100%”.

Como barreras manifiestan el régimen fiscal en el que se encuentran lo cual según su experiencia les impide el crecimiento de acuerdo a lo que menciona: “el único, pero es que a nosotros [refiriéndose a una microempresa] requerir ante instituciones bancarias créditos como tal, como persona física te las niegan, si quieres abrir una cuenta bancaria en dólares te lo niegan, a fuerzas te brincan a ser sociedad”.

Finalmente, está claro que tiene una idea amplia y clara de la administración financiera dado el apoyo de su hermana sin embargo cuenta con toda la disposición de que, de acuerdo a las problemáticas anteriormente mencionadas, se pueda llevar a cabo la sugerencia de algunas y en su momento la aplicación.

### 5.1.2 Propuestas

Para esta microempresa se tendrá especial atención por ser de nueva creación ya que, en aspectos como el otorgamiento de crédito, es necesario adecuarse a los requerimientos del cliente para poder fortalecerse dentro del mercado. Además, al no contar con personal al momento, no puede delegar funciones, sin embargo, es un aspecto necesario en el futuro para el crecimiento de su negocio.

Conforme sea el crecimiento de su negocio, será necesario establecer áreas y funciones que se realizan dentro del mismo, por lo que se le sugiere la elaboración de un manual que establezca aspectos como la misión, visión, objetivos, valores y esquemas que definan las áreas con las que se cuenta y las actividades que se realizan, además del perfil con el que debe contar el empleado encargado de dichas áreas.

Al momento, al no poder cubrir los requisitos para el otorgamiento de un crédito en conjunto de la falta de control en cuentas por cobrar, se puede sugerir el establecimiento de políticas conforme a cierto periodo de tiempo para el pago de sus cuentas por cobrar, esto sin descuidar el aspecto de ser de nueva creación y el estar dependiendo al 100% de los clientes. Dicho control realizado en estas cuentas generará mayores ingresos, disminución en las cuentas incobrables y el poder contar con un capital considerable que pueda hacer frente a la solicitud de algún crédito.

En el ámbito operativo es necesario contar con personal propio (técnicos) y no depender totalmente de su proveedor al otorgar servicios.

Se considera que debe contar con un inventario realizando un análisis de las refacciones o piezas que más sean vendidas, con la finalidad de poder hacer frente con eficiencia y rapidez a las solicitudes de sus clientes.

El otorgamiento de créditos, la calidad y el buen precio en sus productos y servicios le ayudan a competir con los grandes negocios existentes en su sector. Un buen manejo en sus cuentas por pagar y por cobrar, le será de gran utilidad para el crecimiento que se pretende lograr.

En el análisis de su información administrativa-financiera se encuentra con papeles de trabajo en formato Excel los cuales le ayudan en el control de ventas, sin embargo, es necesario controlar los gastos que realiza ya que para el ámbito fiscal muestra la necesidad de mantenerse al tanto de un cálculo de impuestos a pagar, con la finalidad de ver que estrategias son necesarias para contar con el efectivo suficiente para hacer frente a dicha obligación.

Cabe destacar que, al revisar sus papeles fiscales se encuentran en orden, lo que le representa oportunidades con clientes y proveedores que solicitan dicha información para tener la certeza de que se encuentran negociando con una empresa sana que puede hacer frente a cualquier obligación.

Al conocer el ámbito operativo de esta empresa se observó que la mayoría de las actividades son realizadas por la dueña del negocio, pero para las operaciones relacionadas con la contabilidad, cuenta con el apoyo de su hermana, la cual le ayuda a facturar, controlar los ingresos y cuidar que la parte administrativa se encuentre en orden. De acuerdo a lo anterior es que se sugiere contar con los manuales que le ayuden a que tanto los miembros de la empresa, como sus clientes o proveedores, conozcan su negocio y sepan que cuentan con una organización y procesos correctamente establecidos, que les haga confiar plenamente en que la empresa es estable y que cuenta con la seriedad al contar con políticas escritas.

En conclusión, para el área contable-fiscal, se recomienda que se cuente con los conocimientos básicos, ya que al verse inmersa en cuestiones de facturación se generan controversias por las nuevas disposiciones fiscales, pero para esto se recomienda el uso de herramientas como lo son: cursos, capacitaciones o exposiciones donde se traten este tipo de temas y así poder cumplir con sus obligaciones fiscales. Es indispensable la comunicación con clientes y proveedores para que en el tema de facturación exista fluidez tanto para la elaboración de una factura como la de su complemento de pago.

Tabla 9: Diagnóstico y Propuestas para la Empresa 1

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| Perfil                       | Empresa de nueva creación (1 año de operación)<br>Ofrece servicios de reparación y venta de refacciones para montacargas   |   |
| Áreas                        | Diagnostico  | Propuestas  |
| Administrativa<br>Financiera | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresario realiza todas las funciones.</li> <li>• No existen áreas establecidas.</li> <li>• No cubre con los requisitos para un crédito.</li> <li>• Falta de control en cuentas por cobrar.</li> </ul> | <p>Tomando en consideración que es de nueva creación se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar con empleados, delegar funciones y definir las áreas de su negocio con un manual.</li> <li>• Establecer políticas de crédito de acuerdo a un análisis de sus clientes y sus periodos de pago.</li> </ul> |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <p>Administrativa<br/>Financiera</p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una correcta administración de su efectivo y generar suficientes ingresos para ser sujeto a crédito.</li> </ul>  |
| <p>Operativa</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia total del proveedor.</li> <li>• Falta de personal (técnicos).</li> <li>• Falta de inventario.</li> <li>• Competencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal especializado en los servicios que se otorgan.</li> <li>• Contar con inventario para hacer frente con rapidez a las solicitudes del cliente.</li> <li>• Seguir otorgando facilidades a los clientes como lo es el crédito, el servicio de calidad y el buen precio que se otorga.</li> </ul> |
| <p>Contable<br/>Fiscal</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del dueño, contrata servicio externo.</li> <li>• Controversia en nuevas disposiciones fiscales</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con capacitación, cursos o exposiciones acerca de temas fiscales o financieros que contribuyan con el buen manejo del área contable-fiscal.</li> </ul>   |

---

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| <p>Contable<br/>Fiscal</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener comunicación constante con el cliente para la elaboración de una factura como la de su complemento de pago.</li> </ul> |
|----------------------------|--|--|

Tabla 9: Elaboración propia

## 5.2 Estudio de caso empresa 2

La microempresa en estudio es un restaurante el cual ofrece alimentos, postres y bebidas saludables de primera calidad. Cuenta con seis trabajadores y también ha sido sujeto a crédito en institución privada, esto gracias a que ha trabajado desde prácticamente su niñez. La persona que se entrevistó ha manifestado que su negocio tiene ya 16 años con periodos informales y hace dos años reingresó al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF).

La necesidad de sostener a su familia y las desventajas que se manifiestan en la provincia, lo orillaron a trasladarse a la ciudad, donde obtiene trabajos desde limpiar pisos hasta abordar un crucero, trabajando en la cocina. Dichos empleos con el paso del tiempo lo llevaron al mundo de la comida, el cual le llamó mucho la atención y decidió incursionar en él. Comenta que su negocio inició gracias al apoyo de su hermano, que también se dedica al mismo giro y quién en ese entonces le aconsejó que “con la utilidad que se había generado de ese proyecto había que invertirlo en algo y para ese momento buscando una zona encontramos un local y empezamos... iniciamos el proyecto que hoy ya tú conoces”.

### 5.2.1 Análisis de problemáticas

#### Problemas Área Administrativa:

En el negocio él se involucra en todas las áreas para supervisar que todo sea llevado de la manera correcta, tiene problemas para delegar funciones y el realizar varias actividades y buscar abarcar todo le genera inestabilidad.

El espacio con el que cuenta para su negocio es algo reducido y esto le inquieta al microempresario por deseos de expansión.

Las carencias por esta parte son mínimas ya que el microempresario tiene amplio conocimiento del giro, pero también comenta que en cuestiones fiscales no cuenta con el conocimiento de sus obligaciones y que todo queda en manos de su Contadora, a la cual acudió por sus irregularidades que manifestaba en un pasado.

El aspecto laboral es un punto delicado en el negocio del microempresario ya que se le dificulta, como ya se mencionó el delegar funciones y que el personal a su cargo entienda las instrucciones que da y cómo se debe realizar cada actividad.

El microempresario menciona: “el aspecto humano siempre es de los aspectos más difíciles para cualquier empresa, para cualquier negocio, generalmente uno tiene una idea de cómo acomodar algo por decir algo, entonces uno da la orden: “Oye me acomodas eso por favor” y la otra persona lo entiende de diferente forma o lo quiso entender de una forma diferente para hacerlo de una forma más fácil.” Lo anterior ha hecho que el trabajador muestre inconformidad y que sienta que es mandado en exceso, no valoran lo que el microempresario realiza por ellos. Entonces se ve en peligro la atención y la calidad que se busca para otorgarle al cliente y éste quede satisfecho con lo consumido y sobre todo con la atención recibida.

El ser empático con los empleados ha sido un punto clave en su negocio, ya que siempre busca que se sientan parte del equipo y que en todo momento su función es muy valiosa, de acuerdo a lo mencionado: “hay dos formas de motivar a un empleado, la primera es la remuneración económica y la segunda es haciéndolos sentir parte del equipo, parte del grupo y una forma que yo me he dado cuenta que me ha dado muy buen resultado es sentarlos a desayunar o sea tenerles un tema de desayuno abundante”. Lo anterior prueba que ha buscado la satisfacción del personal para que no haya malos comentarios o realicen mal sus actividades, sin embargo, la confianza otorgada en ocasiones es mal utilizada, por lo que es necesario establecer políticas que regulen la relación patrón-empleado.

#### Problemas Área Operativa:

El hecho de contar con áreas definidas en su negocio, le ayuda a que las operaciones y el movimiento que se lleve a cabo en las operaciones diarias se realicen de manera ordenada. Sin embargo, para el control de las ventas cuenta con debilidades, ya que en ocasiones lo rebasa la clientela y pierde la cuenta de las comidas vendidas, razón por la cual las empresas a las que le trabaja tienen discrepancias al momento de realizar los cortes mensuales.

La preocupación más importante del empresario es lograr “hacer bien las cosas y claro, dar una excelente atención a los comensales y creo que ese es el objetivo que hemos perseguido y hasta ahorita creo que no hemos tenido un incidente lamentable ni nada de eso.”

Derivado de lo anterior, es necesario el compromiso y la responsabilidad del personal a su cargo para que el servicio sea otorgado de calidad y de buen gusto para que vuelvan y no se lleven una mala impresión. Carece de información, en donde se incluya la elaboración y presentación de cada platillo lo que le ayudaría a mejorar la supervisión que realiza en todas las actividades.

---

Esta supervisión continua la menciona el microempresario cuando dice: “estoy involucrado en todo... desde lo que se compra, desde lo que entra, como se refrigera, desde la loza, como se compra la loza, como hay que lavarla, como hay que almacenarla, como hay que cocinar, hasta la atención directa al cliente, inclusive la atención directa con proveedores, con empresas que les damos servicio, pues entonces yo estoy desde el número uno hasta el número diez o sea de A a Z, yo estoy involucrado en todo.”

El espacio en el negocio se manifiesta como un problema ya que de acuerdo al microempresario su visión está en: “el local donde me encuentro actualmente pues es un lugar limitado por que ya no hay más para donde expandirnos por la zona, pero tengo planes de buscar un local un poco más amplio y manejar el mismo concepto.” Para lo cual es necesario contar con el suficiente capital para poder iniciar la expansión. El problema que se puede percibir en este aspecto es que el local actual no puede ser adecuado para el crecimiento por lo que se vería obligado a cambiar de ubicación, razón que en estos momentos es complicada en el aspecto de la clientela que ya se ha generado y que promete crecimiento. El cambio podría representarle un inicio de cero, por lo que es necesario analizar bien las ventajas y desventajas de tomar dicha decisión.

Dentro de la parte operativa se encuentra el ir a comprar la mercancía necesaria para su negocio, en esta parte los precios y la calidad son parte fundamental como se aprecia en la entrevista: “para encontrar calidad y buen precio creo que voy directamente a ver al proveedor o sea evito que haya un intermediario para lograr eso, para tener una mejor calidad voy directamente a la central de abastos, a las pescaderías, a la carne igual, a las tiendas de abarrotes, a donde puedes encontrar mayoreo y calidad”.

El hecho de surtirse de la central de abastos le garantiza al microempresario buenos precios y calidad como él mismo lo reconoce, sin embargo, el negocio informal genera una problemática latente la cual está reflejada en el tema fiscal.

Problemas Área Contable-Fiscal:

Concretamente en la facturación ya que como negocios pequeños no tienden a facturar y cuando lo realizan, el microempresario por prisa o por todas las actividades que tiene, hace caso omiso a este punto.

Se manifiesta en un principio de irregularidad fiscal, no contaba con asesoramiento en dicho tema por lo que permaneció inactivo ante el SAT por algún tiempo. Esto le trajo consecuencias ya que ahora que se reactivó sus beneficios ante el RIF se han visto disminuidos considerablemente y pronto tendrá que cambiar de régimen fiscal ya que está por cumplir el periodo que otorga la autoridad en su régimen actual (RIF).

El desconocimiento de sus obligaciones, derechos y beneficios con los que se puede contar dentro de un régimen fiscal le generaban problemas antes de contratar a una contadora, sin embargo, es necesario que obtenga algunos conocimientos básicos para controlar la documentación que se genera en sus operaciones, sobre todo en el tema de los Comprobantes Fiscales Digitales (CFDI).

El microempresario tiene noción de la Administración Financiera ya que intenta minimizar sus gastos para que la utilidad crezca, pero en ese aspecto descuida la parte fiscal (facturación), el hecho de no facturar por prisa o porque los lugares donde se abastece pueden generarle lejos de una utilidad, pagos elevados de impuestos.

Y finalmente se aprecia que el microempresario muestra interés en la aplicación de las herramientas financieras y hace referencia a los cursos que ha tomado y que le

---

gusta estar en constante preparación para que su negocio marche de la mejor forma.

### 5.2.2 Propuestas

Para el área administrativa es necesario el delegar funciones, estableciendo encargados de cada área, además de establecer por escrito las actividades que se realizan en cada una.

Es necesario realizar conciliaciones periódicas entre los servicios brindados y lo facturado, evitando discrepancias con las empresas que envían a trabajadores para consumir.

Tener un registro y dar el seguimiento necesario para sus cuentas por cobrar, en este caso, los préstamos que son otorgados a sus empleados.

En el área operativa si bien cuenta con capacitación en la preparación y conservación de los alimentos, es necesario contar con capacitaciones en cuestión humana y de atención al cliente, con la finalidad de cumplir con su objetivo, que es el otorgamiento de un buen servicio.

Es necesario contar con un recetario que este siempre bajo su cuidado, además de catálogo de menús y manuales de procesos que describa las funciones o actividades que realizan sus empleados, información que es muy importante para cada área de su negocio. La carencia de dicho manual se manifiesta en las dificultades para delegar y explicar funciones o actividades que se realizan.

Finalmente, se sugiere la sistematización en el consumo de los clientes, donde el mesero capture la orden, se registre en cocina y después se concilie con lo registrado en la caja, lo que le ayudara a que la administración del efectivo sea eficaz y fluida.

Para la parte contable-fiscal a pesar de contar con una contadora, es necesario hacer conciencia de la solicitud de facturas ya que el no realizar dicha actividad, le ocasiona problemas al momento de deducir sus gastos efectuados. Es importante también que se realice un análisis sin descuidar el aspecto de los precios accesibles para comprar productos en establecimientos que estén formalizados y cuenten con sistema de facturación.

La información consultada en cuestión contable del microempresario se encontró en orden, para su régimen cuenta con lo necesario, en este caso son los tickets que amparan cada venta realizada a su público en general. Mantener folios le ayuda al control de dichas ventas. En impuestos se encuentra al corriente y es cuidadoso en llevar una proporción adecuada entre lo que cobra con lo que gasta. El régimen fiscal en el que se encuentra le ayuda mucho por los beneficios que se obtienen.

Se necesita que cuente con los manuales necesarios tanto contables como operativos que le ayuden a mantener procesos adecuados en cada área de su negocio, que tanto empleados como gente externa (clientes y proveedores) conozcan el negocio y sepan que cada actividad se realiza de manera adecuada y que al entrar al restaurante tendrán la certeza de recibir un servicio de calidad.

Se observó un negocio con poco espacio, pero bien distribuido, el cual se mantiene con una buena higiene y una excelente imagen que atrae al cliente y genera un ambiente de tranquilidad al entrar. Es necesario que cuente con una persona encargada de la recepción, que tenga un control de cuantas personas entran y consumen, para evitar en su momento, discrepancias con los registros de los meseros.

Se sugiere delegar responsabilidades a cada área ya que se observa que al estar presente en todas no cuenta con el tiempo suficiente para atender sus obligaciones de manera adecuada y tranquila.

---

Tabla 10: Diagnóstico y Propuestas para la Empresa 2

| <p>Perfil</p>                           | <p>Negocio con 16 años de antigüedad (periodos informales).</p> <p>Ofrece el servicio de alimentos, postres y bebidas.</p> <p>Cuenta con excelente ubicación.</p> <p>Cuenta con 7 empleados (incluyendo al microempresario).</p>   |   |
|---|--|---|
| Áreas                                   | Diagnostico  | Propuestas  |
| <p>Administrativa</p> <p>Financiera</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresario supervisa y está presente en todas las funciones.</li> <li>• Discrepancia entre los registros de servicios brindados a empresas que envían a sus empleados a consumir y lo que reportan los meseros.</li> <li>• Préstamos realizados a sus empleados</li> <li>• Falta de control en cuentas por cobrar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar con empleados, es necesario delegar funciones y definir las áreas de su negocio.</li> <li>• Asignar responsables para cada área.</li> <li>• Realizar conciliaciones periódicas de los servicios ofrecidos contra lo que se factura.</li> <li>• Registro, seguimiento y control en cuentas por cobrar (préstamos a empleados).</li> </ul> |

|                            |  |   |
|----------------------------|--|---|
| <p>Operativa</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto con el manejo de personal y preocupación por su bienestar y capacitación.</li> <li>• Espacio reducido para las operaciones.</li> <li>• Supervisa todas las áreas.</li> <li>• Carece de información para elaboración, tamaño, manejo y presentación de menú.</li> <li>• Meseros no reportan de manera adecuada el consumo real de los clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en el trato de los clientes, valores y ética.</li> <li>• Búsqueda de local más grande cerca de la zona</li> <li>• Delegar a responsables de cada área.</li> <li>• Realizar recetarios, catálogo de menús y manual de procesos.</li> <li>• Sistematizar el consumo de los clientes.</li> </ul> |
| <p>Contable<br/>Fiscal</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del área.</li> <li>• Regularización fiscal actual.</li> <li>• Proveedores que no emiten facturas (CFDI).</li> <li>• El dueño considera que la solicitud de facturas quita mucho tiempo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación, cursos o exposiciones de temas fiscales o financieros que contribuyan al buen manejo del área contable-fiscal.</li> <li>• Solicitar facturas al realizar sus gastos.</li> <li>• Analizar la compra de materia prima en establecimientos formales con sistema de facturación.</li> </ul>      |

Tabla 10: Elaboración propia

Conforme a las entrevistas realizadas y a los resultados presentados, se confirma la importancia de la Administración Financiera. La Administración del Capital de Trabajo es fundamental en el sano desarrollo de las microempresas ya que, conforme a los estudios realizados, el flujo de efectivo mantiene las operaciones de la empresa y genera una estabilidad económica capaz de hacer frente a obligaciones o necesidades que se requieran. El establecer políticas de cobro también contribuye a que el microempresario pueda sobresalir y que no fracase en el intento de emprender.

La administración del efectivo, de cuentas por cobrar, de inventarios y de cuentas por pagar son necesarias para las microempresas ya que de acuerdo con los objetivos de un emprendedor la idea principal es el crecimiento, por lo que deben de contar con estas herramientas que le permitan competir ante el gran mercado que se encuentra ya establecido. No es imposible encontrar posicionamiento, siempre y cuando el microempresario este consciente que para crecer es necesario hacer uso de la Administración Financiera y de las variadas herramientas que ofrece.

En conclusión, si bien el dinero es importante para poder operar un negocio, el saber administrarlo de la manera correcta es lo principal para que las microempresas tomen ese impulso que se ha estado buscando y que sigan contribuyendo al crecimiento económico de México.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo de la investigación que fue: Proponer herramientas de la administración financiera que ayuden en el esquema administrativo, operativo, contable y fiscal de dos microempresas ubicadas en la Ciudad de México, se llega a la conclusión que se cumple la hipótesis establecida que hace referencia a la importancia de la Administración Financiera para las microempresas en la Ciudad de México ya que se considera una herramienta para su correcto desarrollo.

Derivado de las diferentes herramientas que ofrece la administración financiera se pudo reconocer que la aplicación de ellas en una microempresa es importante y genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Enfocado directamente a la administración de capital de trabajo, se observó que la administración del efectivo, de las cuentas por cobrar y por pagar, además de la administración de inventarios, genera diversas soluciones para las problemáticas que presenta en la actualidad un microempresario de la Ciudad de México.

Por otra parte, el buen manejo del recurso financiero constituye un reto muy importante, el cual se debe cumplir para que las microempresas de México logren el impulso necesario para su estabilidad y crecimiento.

Se confirma en la actualidad la importancia que tiene la microempresa en México, ya que representa el 95.4% de la totalidad de unidades económicas y forman la fuente de empleo principal en el país con el 39.7% de ocupación. Por ello la preocupación y necesidad de mantenerlas e impulsarlas con el conocimiento y aplicación de la variedad de herramientas que la administración financiera ofrece, las cuales, la mayoría de los microempresarios desconoce.

Se ha demostrado que el grado de estudios por parte de un microempresario, no influye directamente al correcto desempeño del negocio. Sin embargo, es necesario

---

que, al emprender se cuente con experiencia, conocimientos y la capacitación adecuada para que la microempresa pueda desarrollarse en el mercado de una manera competitiva y así, pueda hacer frente a todos los retos que se generen en las operaciones del día a día.

De tal manera que, el ser un micro negocio, no sea impedimento para competir área por área con una empresa más grande o ya consolidada en el mercado, siendo que estás como la microempresaria de la empresa 1 mencionó, cuentan con la debilidad de la confianza, ya que al ser un ente consolidado en su sector y tener captados a los clientes, comienzan a descuidar el aspecto humano, es decir, que los servicios que otorgan, se vuelven deficientes, carecen de calidad y la atención brindada se descuida ya sea por el volumen de clientes o por la cantidad de operaciones o actividades realizadas diariamente, que le impidan una atención cercana o personalizada.

El emprendedor en México cuenta con la característica de progreso, está siempre buscando el mejoramiento de su servicio o su producto. Posiblemente no cuente con la capacidad financiera o los recursos materiales de un gran negocio, sin embargo, es admirable que con los recursos limitados con los que cuenta, se proponga lograr el otorgamiento de productos y servicios que satisfacen por completo las necesidades del cliente.

Lamentablemente en México se tiende a menospreciar lo que se realiza o es generado aquí en el país. El consumo de productos provenientes del extranjero a un costo más elevado y en la mayoría de las veces, de menor calidad, genera que el microempresario se decepcione, pierda esperanzas de progreso, fracase en sus expectativas de ingresos y en el peor de los casos, cierre su negocio.

Es necesario que los habitantes de este país tomen conciencia de la importancia de los micro negocios, que como ya se mencionó, con las herramientas adecuadas

---

pueden convertirse en una competencia real de empresas extranjeras o de gran tamaño.

Que el microempresario tenga la necesidad de vender no quiere decir que se puede abusar de ello, ya que la mayoría de los clientes al observar que el negocio es de nueva creación o no está consolidado en el mercado, manejan políticas de crédito a su conveniencia, tomando en cuenta su capacidad económica y el poder que creen tener sobre la microempresa a la que le adquieren el producto o servicio. Aunque un negocio siempre dependa de los clientes, es necesario el establecimiento de políticas crediticias, herramienta de la administración del capital de trabajo, que hagan saber al cliente las condiciones bajo las cuales el negocio va a operar y cuya implementación de manera periódica, es indispensable para el financiamiento y el correcto flujo de efectivo del mismo.

Es así como se puede distinguir que el uso de la administración del capital de trabajo es un ciclo con varios componentes que de llevarse de la manera adecuada, contribuye a que cada componente sea consecuencia del siguiente, es decir, que si existe un correcto manejo de las cuentas por cobrar, por consiguiente se tendrá liquidez para hacer frente a las deudas adquiridas (cuentas por pagar), a su vez que con el excedente o ganancias generadas, se puede invertir buscando generar rendimientos que contribuyan a la estabilidad del negocio, por ejemplo, en la creación de inventarios, que faciliten operaciones o contribuya con la rapidez en la atención al cliente.

Como resultado de la investigación, se destaca la importancia que tiene la administración financiera no solo en empresas grandes, sino que es aplicable también a un negocio pequeño o de reciente creación. Esto debido a la vulnerabilidad con la que cuenta dentro del mundo empresarial en aspectos como: 1) capacidad financiera, 2) administración de las áreas en la empresa y 3) desconocimiento del aspecto contable-fiscal.

---

Al demostrar la importancia de poder aplicar herramientas de la administración financiera en una microempresa se concluye que, el impulso y crecimiento es considerable y que son necesarias para la supervivencia y permanencia.

El estar en contacto directo con el microempresario a través de la entrevista a profundidad, amplía los panoramas que se tienen y los conocimientos hasta el momento generados de lo que es contar con un negocio. Destaco puntos principales como: la ética, los valores, la empatía, las ganas de salir adelante, pero, principalmente la humildad con la que un emprendedor cuenta. Ya que al poder platicar con ellos, pude observar que el hecho de que se enfrenten a muchos retos, obstáculos o problemas para crear un negocio, contribuya a que como personas sean muy amables, se dirijan con respeto y calidez, además de que como lo menciono el microempresario 2, actúe de esa manera, porque sabe lo que cuesta lograr una meta, sabe lo que es estar en cuestiones críticas económicas o personales, por lo que considero de suma importancia, impulsar y apoyar a dichos microempresarios que no solo ven por el bien común, sino por un bien colectivo que genere en lugar de solo una persona realizada, muchas personas con la capacidad de emprender y de cumplir sus sueños y metas.

Encontrar en el país a personas con las ganas de emprender un negocio y mantener con el que ya cuentan, es muy importante para poder manifestar la importancia de su cuidado y manejo en el ámbito financiero.

Finalmente, afirmo que el papel de la microempresa en México es muy importante y que a través de la administración financiera se puede lograr ese impulso y crecimiento que se busca en este sector empresarial. Que con las herramientas correctas se pueda seguir contribuyendo a que los mexicanos cuenten con una mejor calidad de vida y que se sientan parte de un país con la fuerza competitiva de primer mundo.

---

# Anexos

---

## ANEXOS

### ANEXO 1



#### Entrevista a Profundidad

Buenas tardes Sr. (a), es un placer saludarlo y le agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa.

El tema que abordo en mi proyecto de investigación es referente a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme) de actividad comercial; en donde se pretende analizar sus problemáticas y si llevan a cabo una aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento del negocio. Decidí enfocarme en alguna Mipyme de la zona de estudio para tener una visión más clara y apegada a la realidad de lo que día a día viven estos negocios. Cabe mencionar que para la realización de este proyecto se usará un seudónimo del nombre de su negocio, es decir, otro nombre de la empresa, sustituyendo el real; para proteger su identidad y mantener la confidencialidad de los datos proporcionados.

Los datos que usted me proporcione serán utilizados para fines académicos y serán exclusivamente para llevar a cabo este proyecto de investigación. El resultado que se espera obtener es implementar la aplicación de herramientas financieras de planeación para analizar el crecimiento de su negocio y de esta manera, proporcionarle ciertas estrategias que le permitan realizar una correcta planeación financiera con apoyo de técnicas y herramientas que usted mismo o el empleado correspondiente pueda aplicar. Por otro lado quisiera pedirle su permiso para grabar esta conversación y de igual manera le confirmo que será utilizada para fines académicos.

Me comprometo a mantener absoluta confidencialidad en los datos proporcionados y sobre todo le agradezco la confianza y su apoyo invaluable para desarrollar este proyecto.

#### Parte I: Antecedentes y origen del negocio

##### Encuadre general

1 ¿A qué se dedica? Actividad económica Especifique **Nos dedicamos lo que es al servicio de mantenimiento de montacargas en todas las marcas, así como venta de refacciones para todas las marcas, venta de también tenemos la parte de cursos de manejo para montacargas.**

2 No. de trabajadores del negocio

|                                     |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 10                           | De 11 a 50               | De 51 a 250              | Más de 250               |                          |

3 Ventas anuales (Millones de pesos (mdp))

|                                     |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| De \$1 hasta \$2.0                  | De \$2.01 hasta \$4      | De \$4.01 hasta \$100    | De \$100.01 hasta \$ 250 | Más de \$250             |

4 Monto aproximado en propiedades (bienes) (Miles de pesos)

|                          |                                     |                          |                           |                             |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>    |
| De \$1 a \$50,000        | De \$50,001 a \$182,100             | De 182,101 a 4,155,400   | De 4,155,401 a 32,880,900 | De 32,880,901 a 720,610,600 |

5 ¿Actualmente tiene un crédito?

|                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Si                       | No (Continuar en la pregunta 8)     |

6 Importe de su crédito

|                          |                          |                          |                               |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> |
| De \$1 a \$50,000        | De \$50,001 a \$182,100  | De \$182,101 a 4,155,400 | De \$4,155,401 a \$32,880,900 | Más de \$32,880,901      |

7 Fuente de financiamiento

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sector público           | Sector privado           | Familiar                 | Otro _____               |

Sector público(gobierno): Secretaría de Economía, NAFINSA, BANRURAL. Sector privado: Bancos comerciales.

**Entrevistador:** Buenos días, es un placer saludarles y les agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa. En primer lugar, quisiera presentarme: mi nombre es Miguel Martínez estudio de la Universidad Autónoma del Estado de México en el Centro Universitario UAEM Ecatepec y soy pasante de la licenciatura en Contaduría.

El tema que abordo en el proyecto de investigación es referente al micro pequeña y mediana empresa de actividad comercial en donde pretendo analizar problemáticas y si llevan a cabo una planeación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento de su negocio.

Me decidí a enfocarme a la Mipyme para tener una visión más clara y apegado a la realidad de lo que viven día a día estos negocios. Cabe mencionar que para la realización de este proyecto vamos a utilizar un seudónimo de su negocio, es decir otro nombre de la empresa sustituyendo al real para proteger su identidad y mantener confidencialidad de los datos proporcionados. Los datos que a continuación usted proporcione van a ser utilizados sólo con fines académicos y serán exclusivamente para llevar a cabo este proyecto de investigación. Me comprometo entonces a mantener absoluta discreción en sus datos proporcionados y sobre todo le agradezco la confianza y su apoyo invaluable para este proyecto, para poder desarrollarlo.

**E:** Muy buenos días les agradezco su atención, en primera quisiera preguntarles ¿A qué se debe su actividad económica?

**Sra. A. S.:** Nos dedicamos lo que es al servicio de mantenimiento de montacargas en todas las marcas, así como venta de refacciones para todas las marcas, venta de también tenemos la parte de cursos de manejo para montacargas.

**E:** Muchas gracias, ¿Podría indicarme cuándo inició operaciones su negocio?

---

**Sra. A. S.:** Iniciamos operaciones justamente el año pasado a partir de como por el 20 de agosto más o menos empezó con esta actividad.

**E:** Gracias, ¿Qué le motivó a iniciar su negocio?

**Sra. A. S.:** Bueno aquí en primera instancia fue por situaciones... de visión al giro, es un giro que realmente me gusta, me llama la atención porque siento que es un giro que puede, puede crecer tiene varios... digamos nos podemos dedicar a dar este servicio a toda la industria es un giro bonito.

**E:** ¿Ya había tenido experiencia dentro de este negocio?

**Sra. A. S.:** Realmente no, realmente fue así como que, que te diré fue una situación como de 6 meses, 8 meses esté en lo que es incursione y bueno este me decidí a emprender esta aventura con el negocio.

**E:** Al iniciar su negocio, ¿Contó con apoyo exclusivo de sus familiares o de que personas conto con ese apoyo?

**Sra. A. S.:** Si, con el apoyo de la familia, es muy importante para poder este, pues ora sí que echar andar un negocio y bueno hay gente también que nos ha estado apoyando y aparte, lo que es parte de proveedores, que son una, es la base, es la digamos que nos pueden ayudar a darnos un crédito para nosotros poder revender estás refacciones.

**E:** Tocando el tema de los créditos, ¿En algún momento llegó a solicitar un crédito en alguna institución pública o privada?

**Sra. A. S.:** Este sí, pero lamentablemente nuestra, en nuestro país realmente no te dan un apoyo si no tienes digamos un historial crediticio como empresa, lamentablemente no te lo dan, entonces pues no, no, no este, no hay un recurso como tal de alguna institución es por eso que al final del camino nos acercamos con

---

los proveedores y los proveedores son quien nos están apoyando en esa parte, nos están dando el financiamiento.

**Sra. E. S.:** Pero cabe hacer la aclaración que estamos como persona física con actividad empresarial en dónde estamos éste piloteando o haciendo crecer el negocio con la idea de en un futuro formar una sociedad y poder acudir a las instituciones bancarias en donde ponen menos peros a las personas morales que a las personas físicas. Esa es uno de los peros que ahorita nosotros nos hemos este enfrentado, en que a personas físicas no hay créditos sino a personas morales, sin embargo, no estamos bien cimentados como para proyectarnos ya como sociedad. ¿Que estamos haciendo? El crecimiento como persona física, respaldando la trayectoria en todos los aspectos para poder formar esa sociedad y trabajar en un futuro.

**E:** En la parte interna de su negocio, ¿Que función tiene usted dentro del mismo?

**Sra. E. S.:** Yo soy Elsa, estoy pues dentro del área administrativa, contable, financiera, fiscal, este pues de cobranza, de todo, pues ahorita es iniciar el negocio e iniciarlo formando parte de toda la empresa y ahora sí como diciendo tienes que hacer todo y no haces nada ¿no? al final del camino.

**E:** Usted señora Andrea, ¿Cuál es su función?

**Sra. E. S.:** Básicamente mi función es la parte de la vivencia del negocio que son las, las ventas, este buscar clientes para poder este que esto sobre, sobreviva y continuar una vez que ya se ha captado al cliente pues darle el seguimiento y bueno aquí la parte es muy importante es que un negocio siempre vive de los clientes, entonces mi función es mantener al cliente con el servicio que ellos requieren. Aquí básicamente el cliente siempre le pide el servicio, ¿el servicio qué es? Pues que tengo que tenerles las cotizaciones en tiempo y forma como ellos la requieren, así como la entrega de sus refacciones o servicios que solicitan.

---

**E:** Muy bien, gracias. Entonces tengo entendido que sí tienen puestos definidos dentro de su negocio, ¿Cuenta con algunos empleados?

**Sra. A. S.:** Como tal empleados aún no, como bien lo mencionamos estamos en la parte del crecimiento, entonces no, pero si hay una persona externa que nos ayuda en la parte de entrega de refacciones, ir a meter a revisión o si no pues ahorita es el inicio y pues nosotros mismos hacemos de “todólogos”

**Sra. E. S.:** Áreas establecidas como tal no, pero si las tenemos como que identificadas, sabemos que debemos de llevar la parte de la contabilidad, la parte de la administración, la parte de nóminas, la parte de mensajería, tesorería, cobranza, compras, inventarios y demás. Lo estamos estipulando conforme la marcha, todavía somos pequeñitos pero los estamos tratando de acoplar según las necesidades que vamos requiriendo, las tenemos más o menos en mente establecidas y ejecutándolas como tal pues no, al final como que somos empresa familiar porque estamos metidas las hermanas y pues entre que una se dedica a lo que es la parte administrativa, contable, financiera, la otra se dedica la parte operativa, atención a clientes y eso así pero estamos tratando de ir estableciendo e ir creciendo y sabemos que conforme vayamos creciendo vamos a tener que ir estableciendo esas áreas y dejarlas bien limitadas para que no tengamos problemas.

**E:** Bueno, entiendo que ven por el crecimiento de su negocio, ¿En comparación del inicio, cuando comenzaron el negocio, consideran que ha crecido?

**Sra. E. S.:** Considerablemente, en todos los aspectos, pues empezamos así como que con el miedo a un cliente, atender al siguiente y ahorita pues mi hermana que está en el área operativa es la que se encarga de tener lo que ella comenta de la visión de atender al cliente y ha captado bastante cartera en donde ya estamos pues cimentando ya un poco mayor de crecimiento, sin embargo pues todavía no es el

---

que el que se requiere pero si estamos creciendo pero bueno Andrea del área operativa el crecimiento que has tenido.

**Sra. A. S.:** Si, si hemos tenido aquí crecimiento, es lo que yo comentaba hace un rato, el hecho de que tú le des un buen servicio al cliente, él mismo te va recomendando con otros clientes y ejemplo si atiendes una empresa “Triple A” que digamos que en este caso Jarritos la de los refrescos, ellos tienen pues bastantes “CeDis” y ellos te van recomendando con los otros “CeDis” por el servicio, entonces eso va incrementando tu operación, tu logística y el crecimiento con otros este, con otros clientes.

**E:** Respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál es la visión que tienen en un futuro de su negocio?

**Sra. A. S.:** Un crecimiento en cuanto a tener ya digamos un empezar con un manejar lo que son mecánicos porque por el momento ahorita nosotros no contamos con la parte de los técnicos y pues sí esa parte es muy importante porque hay mucho servicio en esta, en esta área que es muy importante. Entonces ahorita la visión es proyectarnos hacia tener técnicos, un técnico con su ayudante y bueno esto implica lo que es una unidad junto con herramienta para poder brindar esos servicios.

**Sra. E. S.:** El crecimiento pues en todos los aspectos vuelvo a repetirlo, dejar de ser persona física, formar la sociedad, ir ampliando las áreas específicas y contar con el personal necesario para hacer frente a los requerimientos de nuestros clientes.

**E:** Ahora bien, ¿En el caso de que alguna de ustedes no se encuentre presente al frente del negocio hay alguien más que se encargue del manejo del mismo?

**Sra. E. S.:** Pues bueno ahorita como bien lo he estado diciendo somos persona física con actividad empresarial entre comillas es de familiar, en donde estamos lo que es mi hermana y yo y bueno tratamos de apoyarnos, nada más que sí es un

---

poco complicado porque ella tiene lo que es toda el área operativa y yo tengo todo lo que es la administración. Entonces pues sí, tratamos de ayudarnos nada más o ella o yo por el momento. Queremos tener crecimiento y en ese crecimiento pues contar ya con el personal necesario para poder delegar funciones, actividades y esto así, pero por el momento pues o es mi hermana o soy yo.

**E:** Ahora en la parte de las funciones dentro de su negocio ¿Me podrían mencionar cuáles son las funciones dentro del área administrativa?

**Sra. E. S.:** Del área administrativa pues tratamos de ver y controlar bueno las entradas de dinero de nuestros clientes para poder hacer frente al pago a nuestros proveedores, quienes al final del camino son los que ahorita tentativamente nos están ayudando a este crecimiento y nos es importante quedar bien con ellos, cumplirles en el tiempo y forma establecido para llegar a este crecimiento, administración pues bueno también los pagos que se necesitan como los impuestos, parte de cobranza, parte de nómina en cuanto andar viendo pues los pagos ¿no? finalmente que también requerimos tener el pago, un pago para nosotros y esa es la parte que tenemos que estar viendo y cubriendo y ¿Qué más pudiera ser? pues la atención a los clientes, la emisión de las facturas en tiempo y forma, ingresarlas a los portales de los proveedores, seguir con los lineamientos que nos marca la autoridad hacendaria en prácticamente todo lo que se requiere como área administrativa.

**E:** En esa parte del área administrativa ¿Se le ha presentado algunos problemas?

**Sra. E. S.:** Bueno pues ahorita si, el inicio, el ir adecuando e ir conociendo, bueno para mí si hace un poco pesado porque es un giro que no conozco, mi hermana me está enseñando pero dentro de lo que cabe pues ahí vamos poco a poco, las complicaciones bueno pues ahorita las disposiciones Fiscales son las que nos traen de gorrita y marchando, ¿Qué más? bueno pues si controlar ahorita más que nada la manera de ingresos para poder tener esa solvencia para seguir operando y que

---

esto no se venga abajo ¿no? Sí, sí cuesta trabajo y a veces se me sale de las manos.

**E:** ¿Para el control de sus ingresos qué medidas ha tomado para solucionar esto?

**Sra. E. S.:** Bueno mira, la medida que he tomado, trato de que mi hermana logra colocar algunas refacciones o hace algunos trabajos y demás, andar detrás de los clientes para que nos paguen, teniendo ya el pago nosotros en nuestra cuenta bueno pues lo primero que hacemos es tratar de cubrir las necesidades de pago a proveedores, los impuestos, lo que realmente necesitamos que siga, seguir teniendo para seguir operando y no pararnos el internet, la luz, el teléfono, los gastos todo esto ir tratando y de lo que sobra bueno tratamos de ir haciendo como un pequeño colchoncito para tener proyección para poder invertir y poder llegar a hacernos de un almacén para poder ya tener refacciones y poder hacer frente a algunas necesidades posteriores de clientes sin necesidad de estar ya dando lata con nuestros proveedores y demás.

**E:** Gracias, en el área operativa ¿Cuáles son las funciones que se desarrollan?

**Sra. A. S.:** En el área operativa, bueno aquí es la parte de que una vez que ya sé se consolida la parte de encontrar al cliente, de hacer nuestra presentación, nos permite cotizarle, en ese momento bueno ya digamos que nos otorgan el pedido, en ese momento pues empezamos a lo que es la parte de buscar con el proveedor la refacción y proceder a la entrega para poder tenerla la aceptación del cliente en tiempo y forma, muchas veces aquí tenemos que acudir a proveedores que no están en el área metropolitana y tenemos que traer alguna refacción de Estados Unidos o simplemente de aquí de Monterrey, entonces esa es la parte donde nosotros tenemos que coordinar nuestra... coordinar los envíos que nos lleguen en tiempo y forma para nosotros proceder a entregarlas de igual manera en tiempo y forma.

---

**E:** En la parte del área de ventas o de la distribución ¿Se le han presentado problemas?

**Sra. A. S.:** Sí, si se nos han presentado digamos algunos problemas porque bueno esto es, nosotros somos una microempresa que realmente estamos empezando y dentro de este giro como en todos hay mucha competencia y nos enfrentamos a grandes, a grandes monstruos ¿no? Y en esa parte de la venta pues tenemos que estar compitiendo con ellos desafortunadamente pues si de repente tenemos ahí algunos conflictos, sin embargo, hemos logrado salir adelante, que lo que ahorita nosotros nuestro eslogan es el somos servicio porque finalmente volvemos a lo mismo lo que el cliente quiere es servicio y muchas empresas digamos ya triple o grandes monstruos pierden la visión en cuanto la atención al cliente.

**E:** En cuestión de la visión y de todo eso que me comenta ¿Qué medidas ha tomado usted para hacer diferente a esas empresas?

**Sra. A. S.:** El servicio, es lo que yo te decía, mi eslogan es somos servicio porque mientras que tú le des a tu cliente el servicio estás del otro lado.

**E:** Ahora en cuestiones de contabilidad ¿Ha presentado problemas ante el SAT?

**Sra. E. S.:** ¡Ay gracias a Dios no porque le tengo pavor! Jajaja gracias a Dios no, trato de aplicarme en cuanto a estar dentro de los lineamientos que marca la autoridad hacendaria para no tener problemas de requerimientos, de algo que se esté operando o haciendo mal, sino todo lo contrario ¿no? me estoy apegando a todo lo que son las funciones por ejemplo ahorita todo lo que es la facturación electrónica y sus cambios que están y que día a día pues nos están costando, pues sí, sí me cuesta trabajo porque en este crecimiento lo que nos hace falta es tiempo y bueno estoy tratando de cubrir todas las necesidades, sin embargo sí, no estoy al cien, si tengo algunos pecadillos por ahí pero pues le tengo que ir corrigiendo pero

---

bueno, no creo que sean como para que me requieran o me multen o algo así, respeto a la autoridad y trató de alinearme y apegarme lo mejor posible.

**E:** Hace un momento me mencionaba los cambios en disposiciones fiscales, etcétera. ¿Me podría mencionar qué problemas ha presentado en ello?

**Sra. E. S.:** Bueno, en cuestión fiscal bueno ¿no? fue darse de alta como persona física con actividad empresarial, seguir los lineamientos que nos dijeron, la cuestión ahorita nada más es el apego a la... emitir correctamente la facturación, uno de nuestros clientes grandes es Embotelladora Mexicana Jarritos, ellos tienen una empresa grande donde tienen un portal donde hay que subir la facturación y una vez ya que se les facturó cuando se nos paga emitir los dichos complementos de pago y esos también estamos obligados a subirlos en un portal, esa es la parte que ando fallando ahí porque no la he subido a ese portal y es necesario que el cliente los tenga, no he dejado de hacerlo sin embargo no los he enviado a todos al 100% pero sin embargo si lo revisan la contraparte están establecidos en tiempo y forma como lo establece la autoridad pero mi problema es que no se les ha entregado como debe de ser a los clientes.

**E:** Muy bien, ahora bien, a parte de todas estas problemáticas que ya me mencionó ¿Ha existido algunas otras barreras que en su momento le han perjudicado el crecimiento del negocio?

**Sra. E. S.:** Fíjate que como barrera, barrera, lo único pero que estamos viendo nosotros es el que pues hoy por hoy seguimos siendo bueno, llevamos un año en el mercado y seguimos siendo persona física y la proyección a lo mejor que teníamos estipulada no se ha logrado, seguimos siendo persona física, el único pero es que a nosotros requerir ante instituciones bancarias créditos como tal, como persona física te las niegan, si quieres abrir una cuenta bancaria en dólares te lo niegan, a fuerzas te brincan a ser sociedad y viéndolo nosotros ya como crecimiento pues si creo que consideramos en futuro llegar a ser esa sociedad y poder cumplir

---

con los lineamientos tanto para nuestros clientes, proveedores como para las instituciones bancarias y poder allegarnos de esos créditos para el crecimiento que tenemos proyectado.

**E:** Ahora bien, ¿Para usted qué es la administración financiera?

**Sra. E. S.:** Ay bueno, administración financiera como tal pues, la quiero entender o lo quiero establecer así como que tengo que administrar toda la función, la operación de la empresa, financiera bueno finalmente es ahora sí que todo lo líquido que... la liquidez que puede tener el negocio, es aparte digo vamos creciendo y todavía a lo mejor no la logramos establecer bien pero una vez nosotros ya teniendo un poquito más de liquidez poder ir viendo la utilidad de la empresa, ir viendo como poderla operar, continuar, hacer crecer, ver bien lo que son los créditos que nos dan los proveedores, ver que créditos también nosotros le podemos otorgar a los clientes porque pues todo va en función y medida de eso ¿no? El que nosotros le demos un crédito al cliente ¿Cuánto nos repercute? Para nosotros poder hacer frente a nuestros proveedores ¿no? Y de esa vez pues igual la liquidez suficiente como para hacer frente a los compromisos que tenemos fijos que son: la luz, agua, teléfono, renta no sé, impuestos.

**E:** ¿Considera que en un futuro si usted llegase a aplicar herramientas financieras en su negocio, serian de utilidad?

**Sra. E. S.:** ¡Ay por supuesto! Porque ya viendo bien que utilidad tienes, con qué capital cuentas, cómo puedes operar o bueno si operar o manejar correctamente tus créditos tanto de tus proveedores como de tus clientes pues te va ayudar a lograr generar esa liquidez que queremos tener en un futuro y poder ya ir creciendo.

**E:** ¿Usted podría aplicarlas o tendría alguien como encargado para realizarlo?

**Sra. E. S.:** De entrada, yo creo que tendríamos que tener alguien que nos ayude aplicarlas, pero sin embargo nosotros tenemos que estarlas verificando que

---

realmente se apeguen y se lleven a la proyección que realmente queremos y necesitamos que se den para que logremos el crecimiento que queremos tener.

Despedida...

**E:** Bueno, por mi parte sería todo y les agradezco mucho la atención y la oportunidad de llevar a cabo esta entrevista, en cuando tenga los resultados de este estudio me comprometo a regresar para presentárselos y poder llevarlos a cabo. Muchas gracias por su valioso apoyo señora A. S. y señora E., muchas gracias.

**Sra. E. S.:** No, gracias a ti por darnos la oportunidad, pero sobre todo para nosotros es de suma importancia que... ya que vamos iniciando y no tenemos como que bien establecido ciertas circunstancias, que nos ayudes con la parte de lo que tú lograste ver que estamos fallando para poderlo implementar e ir cimentando ya correctamente la sociedad.

**Sra. A. S.:** Por mi parte pues muchas gracias por esta entrevista y ojalá que te ayude en tu parte que requieres y pues bueno finalmente nuestra visión que nosotros tenemos y ambición logre también digamos la logremos proyectar en ti, gracias.

---

**ANEXO 2**



**Entrevista a Profundidad**

Buenas tardes Sr. (a), es un placer saludarlo y le agradezco la oportunidad de realizar mi investigación en su empresa.

El tema que abordo en mi proyecto de investigación es referente a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme) de actividad comercial; en donde se pretende analizar sus problemáticas y si llevan a cabo una aplicación de herramientas financieras que le permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento del negocio. Decidí enfocarme en alguna Mipyme de la zona de estudio para tener una visión más clara y apegada a la realidad de lo que día a día viven estos negocios. Cabe mencionar que para la realización de este proyecto se usará un seudónimo del nombre de su negocio, es decir, otro nombre de la empresa, sustituyendo el real; para proteger su identidad y mantener la confidencialidad de los datos proporcionados.

Los datos que usted me proporcione serán utilizados para fines académicos y serán exclusivamente para llevar a cabo este proyecto de investigación. El resultado que se espera obtener es implementar la aplicación de herramientas financieras de planeación para analizar el crecimiento de su negocio y de esta manera, proporcionarle ciertas estrategias que le permitan realizar una correcta planeación financiera con apoyo de técnicas y herramientas que usted mismo o el empleado correspondiente pueda aplicar. Por otro lado quisiera pedirle su permiso para grabar esta conversación y de igual manera le confirmo que será utilizada para fines académicos.

Me comprometo a mantener absoluta confidencialidad en los datos proporcionados y sobre todo le agradezco la confianza y su apoyo invaluable para desarrollar este proyecto.

**Parte I: Antecedentes y origen del negocio**

**Encuadre general**

¿A qué se

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| 1 dedica?   | Actividad económica<br>Especifique                     | Cuento con un pequeño restaurante donde se ofrece gran variedad de platillos,<br>postres y bebidas de calidad |  |  |  |
| No. de<br>trabajadores del<br>2 negocio                                 | <input checked="" type="checkbox"/> De 1 a 10          | <input type="checkbox"/> De 11 a 50   | <input type="checkbox"/> De 51 a 250                         | <input type="checkbox"/> Más de 250                    |  |
| 3 Ventas anuales<br>Millones de pesos<br>(mdp)                          | <input checked="" type="checkbox"/> De \$1 hasta \$2.0 | <input type="checkbox"/> De \$2.01 hasta \$4  | <input type="checkbox"/> De \$4.01 hasta \$100               | <input type="checkbox"/> De \$100.01 hasta \$ 250      | <input type="checkbox"/> Más de \$250                |
| Monto<br>aproximado en<br>propiedades<br>4 (bienes)<br>(Miles de pesos) | <input checked="" type="checkbox"/> De \$1 a \$50,000  | <input type="checkbox"/> De \$50,001 a \$182,100  | <input type="checkbox"/> De 182,101 a 4,155,400              | <input type="checkbox"/> De 4,155,401 a 32,880,900     | <input type="checkbox"/> De 32,880,901 a 720,610,600 |
| ¿Actualmente<br>5 tiene un crédito?                                     | <input checked="" type="checkbox"/> <b>tuvo</b>        | <input type="checkbox"/>  |  |  |  |
|   | Si   | No (Continuar en la pregunta 8)   |  |  |  |
| 6 Importe de su<br>crédito  | <input type="checkbox"/> De \$1 a \$50,000             | <input type="checkbox"/> De \$50,001 a \$182,100  | <input checked="" type="checkbox"/> De \$182,101 a 4,155,400 | <input type="checkbox"/> De \$4,155,401 a \$32,880,900 | <input type="checkbox"/> Más de \$32,880,901         |
| 7 Fuente de<br>financiamiento   | <input type="checkbox"/> Sector público                | <input checked="" type="checkbox"/> Sector privado  | <input type="checkbox"/> Familiar                            | <input type="checkbox"/> Otro _____                    |  |

Sector público(gobierno): Secretaría de Economía, NAFINSA, BANRURAL. Sector privado: Bancos comerciales.

**Entrevistador:** Muy buenos días, mi nombre es Miguel Martínez y soy pasante de la Universidad Autónoma del Estado de México de la Licenciatura en Contaduría, le realizo la siguiente entrevista por que el tema de mi proyecto de investigación es referente a las micro empresas de actividad comercial en donde se pretende analizar sus problemáticas y si llevan a cabo una aplicación de herramientas financieras que permitan conocer o plantear estrategias para el crecimiento de su negocio.

¿Me podría indicar cuando inició operaciones en su negocio?, por favor.

**Sr M.:** Hola Miguel muy buenos días, mucho gusto, mira nosotros iniciamos operaciones en el negocio que se viene, vienes a visitar el 30 de mayo del 2002

**E:** ¿Qué le motivo a iniciar su negocio?

**Sr M.:** Si mira yo había terminado un proyecto de alimentos con el grupo Elektra y la utilidad que se había generado de ese proyecto había que invertirlo en algo y para ese momento buscando una zona encontramos ese local y empezamos, iniciamos el proyecto que hoy ya tú conoces, desde esa fecha hemos estado actualmente perdón, hemos estado trabajando en el proyecto y va todo muy bien y esperamos que así siga funcionando.

**E:** En su momento ¿ya había tenido experiencia dentro de este negocio?

**Sr M.:** Si, si, si Miguel, en este negocio de alimentos más o menos yo estoy desde 1980

**E:** Y ¿Qué actividades realizaba en esos momentos?

**Sr M.:** ¿Que actividades realizaba? Pues mira más que nada yo era muy joven en ese momento de la vida y empezaba a hacer todo tipo de cosas desde limpiar una mesa, lavar platos, barrer, atender al cliente y una cosa, empecé a involucrarme más en el concepto de la cocina directamente con el área operativa del

---

funcionamiento de los alimentos, la preparación, la presentación y la atención al público, entonces eso fue lo que me motivo, le encontré como, pues como una forma de poder llevar una actividad que me gustaba y esa fue la forma en que yo me involucre en todo esto, empecé a pues a encontrar una especie de gusto en darle atención al cliente, de preparar algo bien hecho, presentarlo de igual forma y eso fue lo que me motivo a, pues a iniciar este negocio.

**E:** Muchas gracias, ¿El negocio es familiar o...?

**Sr M.:** Mira cuando yo estaba con el grupo Elektra yo estaba asociado con mi hermano, cuando se termina el proyecto del grupo Elektra partimos un poco de utilidades, con la ganancia que a mí me toco yo inicie lo que hoy tengo y en el negocio que estoy actualmente no tengo socios, soy solamente yo.

**E:** Dentro de su negocio ¿Cuál es la función que realiza usted?

**Sr M.:** Mira yo en la función de mi negocio estoy involucrado en todo, estoy presente en todas, en todos los movimientos desde lo que se compra, desde lo que entra, como se refrigera, desde la loza, como se compra la loza, como hay que lavarla, como hay que almacenarla, como hay que cocinar, hasta la atención directa al cliente, inclusive la atención directa con proveedores, con empresas que les damos servicio, pues entonces yo estoy desde el número uno hasta el numero 10 o sea de A a Z, yo estoy involucrado en todo.

**E:** ¿Y dentro de su restaurante tiene áreas establecidas? áreas, por ejemplo, la parte de cobranza, la parte operativa...

**Sr M.:** El negocio está de la siguiente manera, tengo áreas, tengo a la persona que en la cuestión operativa la que se encarga de hacer las ensaladas, las que se encargan de cocinar, el que se encarga de hacer el postre, en las bebidas, los cafés, se encarga de atender directamente al cliente y en la cuestión financiera y operativa

---

estoy presente yo, yo soy el que tengo tema directo con las entradas y salidas de dineros y de cobros y pagos.

**E:** Platíqueme del comienzo de su negocio, ¿con cuántos empleados contaba?

**Sr M.:** Solamente éramos tres

**E:** Y de esas tres personas ¿cada quien tenía una función específica o estaban en todo?

**Sr M.:** No, teníamos a una persona que hacia las ensaladas, a otra persona que hacia toda la cocina, ahora sí que toda la cocina caliente y yo estaba encargado de hacer el postre, las bebidas y la atención al cliente.

**E:** Ahora en la actualidad ¿Considera usted que ya ha crecido su negocio?

**Sr M.:** Bueno, aunque el negocio sigue siendo del mismo tamaño (instalaciones) pero si hemos rebasado las perspectivas de un inicio, si claro por supuesto hemos crecido tres o cuatro veces más de lo planeado.

**E:** En cuanto a la operación de su negocio en dado caso que usted no se encuentre presente ¿Hay alguien encargado?

**Sr M.:** Si, si tengo una persona y él es el que se queda encargado cuando yo estoy ausente.

**E:** Me comentaba que ha crecido de acuerdo a cosas que no esperaba, ahora ¿Cuál es la visión que tiene de su negocio en un futuro?

**Sr M.:** La visión que tengo yo en el local donde me encuentro actualmente pues es un lugar limitado por que ya no hay más para donde expandirnos por la zona, pero tengo planes de buscar un local un poco más amplio y manejar el mismo concepto.

---

**E:** Dentro de las funciones de su negocio en el área administrativa, ¿me podría explicar cuáles se encuentran?

**Sr M.:** ¿Las que perdón?

**E:** Las funciones que se realizan en el área administrativa de su negocio

**Sr M.:** Ah ok, pues mira las áreas administrativas que yo he tenido pues es el pago a proveedores, las compras de todas las materias primas, de todo el desechable, de todos los perecederos, carnes, pescados, cremerías, yo estoy presente en todas las compras, yo estoy presente en todos los pagos a todos los proveedores.

**E:** Dentro de esas funciones, esas actividades ¿Ha presentado algún problema?

**Sr M.:** No, no, no absolutamente, digo salvo las negociaciones en cuanto a calidad y precio, solamente es lo único, pero pues eso es algo que se tiene que hacer y siempre estar enfocado a tener una buena calidad y a un buen precio.

**E:** Para encontrar calidad y buen precio ¿Qué es lo que realiza?

**Sr M.:** Mira para encontrar calidad y buen precio creo que voy directamente a ver al proveedor o sea evito que haya un intermediario para lograr eso, para tener una mejor calidad voy directamente a la central de abastos, a las pescaderías, a la carne igual, a las tiendas de abarrotes, a donde puedes encontrar mayoreo y calidad.

**E:** En el área operativa de su negocio, ¿Me podría decir las funciones que realizan?

**Sr M.:** Las funciones operativas que realizo, realmente estoy involucrado en todo, reviso todos y cada uno de los procedimientos de ensaladas, cocina caliente, cocina fría, postres, bebidas y atención al cliente, yo estoy directamente atendiendo al cliente, ya sea servicio a domicilio o los que acuden al negocio.

**E:** Dentro del área de operaciones ¿Ha tenido problemas?

---

**Sr M.:** Pues no, no, afortunadamente no he tenido problemas

**E:** ¿Con sus trabajadores, en algún aspecto...?

**Sr M.:** Si, si, si, a veces la parte laboral es una cuestión a veces muy delicada, entonces hay que tener mucha, pues con mucho tacto para poder hacerle entender a mis compañeros el objetivo, el punto y el objetivo de lo que se quiere realizar para que todos tengamos la misma idea y el mismo concepto y por supuesto todos salimos ganando porque si gana el cliente, va a regresar con nosotros y también nosotros ganamos y si ganan de una forma adecuada económicamente mis empleados gano yo y ganamos todos.

**E:** Dentro del área operativa, también en el área de almacén, sus productos como verduras, todo lo que compra para procesar sus platillos ¿ha tenido problemas, como merma...?

**Sr M.:** No, generalmente tomamos un curso que nos viene a dar una chica, entonces ella viene una vez por año y siempre nos está haciendo hincapié de como almacenar para no tener mermas, como acomodar, como refrigerar, de qué manera cortar las cosas para que la merma sea el menos desperdicio que se pueda.

**E:** Ahora en cuestión de contabilidad, de impuestos ¿ha presentado problemas ante el SAT?

**Sr M.:** No, me ha asesorado una excelente contadora, yo siempre le he encargado que el último tema que tenemos es evasión o trampas y ese tipo de cosas o sea si tuviera que venir a auditarme que ojalá no sea pero que llegaran a venir a hacerlo, creo que no tenemos nada que esconder.

**E:** ¿Y usted no cuenta con conocimientos acerca de contabilidad?

**Sr M.:** No, en cuestión contable si yo creo que todos los números los doy directamente a mi contadora.

---

**E:** A parte de todas esas problemáticas que me ha mencionado ¿Ha tenido algunos otros problemas para poder operar su negocio?

**Sr M.:** Pues no bueno, o sea los be moles que a veces surgen, pero no, generalmente todos los problemas que afortunadamente son nada graves se van solucionando sobre la marcha y a veces es cuando mejor salen las cosas, siempre hay que tener un plan B para poder salir más o menos no tan raspado de un accidente de ese tipo.

**E:** ¿Alguna barrera también que haya encontrado para su negocio, para poder sobresalir o para salir adelante?

**Sr M.:** Pues no, o sea realmente creo que siempre nos enfocamos a hacer el objetivo de tratar de hacer bien las cosas y claro, dar una excelente atención a los comensales y creo que ese es el objetivo que hemos perseguido y hasta ahorita creo que no hemos tenido un incidente lamentable ni nada de eso.

**E:** Con sus comensales ¿Cómo que actividad realiza para que no existan esas problemáticas?

**Sr M.:** Si bueno, pues el primer punto es tener el respaldo de un grupo, de un equipo para que cada quien en su área este comprometido a ser, bueno el que lava los platos que lo haga de la mejor forma, el que hace las ensaladas las haga de la mejor forma, quien cocina que lo haga de la mejor forma y aquí viene la parte importante, la atención, o sea todo lo que se trabajó atrás de todo esto es para lo que se va a presentar en el plato, entonces lo que se va a presentar en el plato tiene que estar muy bien preparado, muy bien presentado para no tener ningún incidente con el cliente y si se llega a tener alguna inconformidad, porque se le hace demasiado pequeño su porción o cosas así, siempre se le está preguntando y si hay alguna recomendación del cliente en ese momento se repara, -oiga está muy pequeño, su pescado... -sabe que permítame, se le ofrece otra porción o se le ofrece algo que

---

el elija y al cliente se le pregunta y generalmente nos damos cuenta por que el cliente vuelve a regresar.

**E:** Para delegar funciones en su negocio a cada trabajador en todas esas partes ¿Se le ha complicado?

**Sr M.:** Si, es un poco complicado el aspecto humano siempre es de los aspectos más difíciles para cualquier empresa, para cualquier negocio, generalmente uno tiene una idea de cómo acomodar algo por decir algo, entonces uno da la orden: “Oye me acodas eso por favor” y la otra persona lo entiende de diferente forma o lo quiso entender de una forma diferente para hacerlo de una forma más fácil, entonces ese tipo de temas si hay que estar siempre haciéndoles hincapié de la forma en que uno quiere que se arreglen las cosas para que no haya incidentes ni malos entendidos y por supuesto desperdicio de material

**E:** ¿Y cómo motiva a sus trabajadores para que tengan esa iniciativa para que conozcan el camino que usted quiere seguir?

**Sr M.:** Generalmente hay dos formas de motivar a un empleado, la primera es la remuneración económica y la segunda es haciéndolos sentir parte del equipo, parte del grupo y una forma que yo me he dado cuenta que me ha dado muy buen resultado es sentarlos a desayunar o sea tenerles un tema de desayuno abundante porque muchas veces la gente se queda con hambre, entonces hay que decirles que no se queden con hambre, que coman bien para que a uno no lo estén cuestionando en ese sentido porque si ellos sienten que uno los atiende bien pues como que tienen menos argumentos para hacer mal las cosas.

**E:** Adentrándonos más al tema, ¿Para usted que es la administración financiera?

**Sr M.:** Mira, para mí la administración financiera es la forma de tener que mover tus ingresos en el aspecto de que tu negocio no pierda calidad pero también tu bolsillo tenga un ingreso razonable, entonces tienes que ser muy cuidadoso para saber

---

comprar, o sea, lo bien hecho no está peleado con lo barato, o sea, si tu compras lo barato no quiere decir que este echado a perder, lo barato quiere decir que es un producto de temporada, hay temporadas del año en las que es muy barato la papa, la cebolla, la espinaca, entonces estamos en un país maravilloso donde puedes agarrar todas esas oportunidades que te da el mercado y prepararlos, venderlos y el cliente que viene a consumir lo que preparas se va satisfecho porque le estas vendiendo algo de calidad, bien preparado y pues tu estas aprovechando la, vamos el precio del producto sin castigar tu ingreso.

**E:** Como bien menciona, la administración financiera es la maximización de sus recursos para poder generar utilidades y colaborar en el crecimiento de su negocio, ahora bien ¿Considera usted que debería o debe realizarse la implementación de una administración financiera dentro de su negocio?

**Sr M.:** Si, fíjate que yo creo que hoy en día ya con todas las innovaciones que hay en el mercado ya hay muchos productos financieros para poderse aplicar en todos los ramos de cualquier tipo de negocio, desde una florería hasta todos, yo creo que si estamos, bueno yo todavía me siento que estoy un poco fuera de ese tema y si debería prepararme mejor para tener un conocimiento más amplio.

**E:** ¿Sería usted la persona que en su momento la aplicara o buscaría a alguien que le apoyara?

**Sr M.:** No, creo que me gustaría mucho tomar cursos y ya tengo el producto, entonces trabajar con mi propio producto para conocer mejor mi negocio y si el día de mañana tengo otra sucursal pues ya tener el ABC de todo, ya no necesitaría, ya si contrato a alguien ya sé que es lo que va a hacer y como lo va a hacer.

**E:** Si en su momento le llegara a sugerir algunas herramientas financieras para su negocio ¿estaría dispuesto a aplicarlas?

**Sr M.:** Si, claro que sí, bienvenidas con mucho gusto.

---

**E:** ¿Qué utilidad les daría?

**Sr M.:** Pues les daría la utilidad financiera, las pondría a trabajar para que dieran un resultado financiero y tuviéramos una...

(Interrupción)

**E:** Entonces me comentaba que si les daría un buen uso para su negocio...

**Sr M.:** Si, les sacaría el mayor provecho, o sea, yo aplicaría la receta, si tengo todos los ingredientes, la aplicaría para hacer lo mejor que se pueda el resultado.

**E:** Bueno, por mi parte sería todo y le agradezco muchísimo la oportunidad de llevar a cabo esta entrevista. Muchas gracias por su atención y su confianza y en cuando yo tenga los resultados y las herramientas para poder ofrecerle, me comprometo para regresar y presentárselas y poder llevarlas a cabo

**Sr M.:** No, muchas gracias Miguel por darme esta oportunidad y te deseo mucho éxito en tus planes.

**E:** Gracias.

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arana David. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Forbes.  
Recuperado el 22 de mayo de 2018 de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Besley y Brigham. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw-Hill Interamericana.
- C. Primer Jefe del Ejército Constitucionalista. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de <http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/cpeum.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR\\_301116.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf)
- Cervantes J., (2010). Historia de las PYMES. Pymes de México. Recuperado el 11 de julio de 2018 de <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-las-pymes/>
- Chiavenato I., (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Código Fiscal de la Federación. (2016). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8\\_160517.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_160517.pdf)
- Contreras Soto, R. (2007). Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI (2006), Edición electrónica gratuita. Recuperado el 28 de agosto de 2018 de [www.eumed.net/libros/2007c/338/](http://www.eumed.net/libros/2007c/338/)
- Cortés M. del R. (2018). Características comunes de las Micro pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y México. Recuperado el 02 de abril de 2018 de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa3/n9/m7.html>
-

- Cortés Y., Delgadillo D., Gante Y., Gil S., Martínez L. y Mondragón R. (2008). Administración del capital de trabajo. Recuperado el 03 de septiembre de 2018 de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/2282/1/CP2008C673y.pdf>
- Crédito Real MX. (2015). HERRAMIENTAS FINANCIERAS, RETO PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS. Recuperado el 08 de abril de 2018 de <http://www.creditoreal.com.mx/blog/contenidos/pymes-2/herramientas-financieras-reto-para-las-medianas-empresas/>
- Cuerpo Académico en Formación (CAEF). Valores Negociables Cotizados Mexicanos. Recuperado el 21 de agosto de 2018 de [http://www.contaduria.uady.mx/ca\\_fca/caef/admon\\_cap\\_trabajo/tabla\\_instrumentos\\_financieros\\_mexicanos.pdf](http://www.contaduria.uady.mx/ca_fca/caef/admon_cap_trabajo/tabla_instrumentos_financieros_mexicanos.pdf)
- Domínguez, Gutiérrez, Jiménez, Mancilla y Rivera. (2011). Tratamiento Fiscal para Actividades Empresariales de las Personas Físicas. Recuperado el 05 de octubre de 2017 de <http://tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/9127/CP2011%20D674m.pdf?sequence=1>
- Esparza, J. L. (Sin fecha). Administración y Planeación Financiera de Corto Plazo. Recuperado el 23 de abril de 2018 de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpef140/2.1%20Admon%20CT.pdf>
- Gitman y Zutter, (2012). Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson.
- Hilda, (2008). Personas físicas. Recuperado el 05 de octubre de 2017 de <https://derecho.laguia2000.com/parte-general/personas-fisicas>
- Hernández, Fernández, Baptista. (1991). Capítulo 1 Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. En Metodología de la Investigación (pp 7-10). México: Mc Graw Hill.
-

- INEGI. (2015). México en cifras. Recuperado el 10 de agosto 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/>
- INEGI. (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del País. Recuperado el 29 de julio de 2018 de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
- López J. (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. Recuperado el 28 de marzo de 2018 de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
- Marín J., Martínez M., Vega J., Pinzón S., Maldonado G., López G. et al. (2017). La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual. Recuperado el 12 de agosto de 2018 de [https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/ve\\_microempresaenmexico.pdf](https://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/docs/ve_microempresaenmexico.pdf)
- Martínez J. (09 de agosto de 2011). EL PRESUPUESTO UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL. UNIMAR, No. 43, Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/RevistaUnimar/publicaciones/RevistaUnimar43/assets/basic-html/page42.html>
- Montalvo O. "ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO". Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administración de Empresas. Recuperado el 20 de abril de 2018 de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/7319>
- Morales A. y Morales J. (2014). PLANEACIÓN FINANCIERA. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 22 de mayo de 2018
- Ortega A. (2002) INTRODUCCION A LAS FINANZAS. México: McGraw Hill. Recuperado el 20 de abril de 2018
-

Peñaloza M. (2008). ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. Recuperado el 18 de agosto de 2018 de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>

Pérez, J. y Fol R., (2015). Actividades empresariales y servicios profesionales. Recuperado el 15 de abril de 2018 de <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/actividades-empresariales-servicios-profesionales-563748570>

Pérez, J. y Gardey, A., (2010). Definición de recursos financieros. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <https://definicion.de/recursos-financieros/>

Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario [PRONAFIM] (2017). ¿Qué hace el PRONAFIM?. Recuperado el 21 de agosto de 2018 de <https://www.gob.mx/pronafim/acciones-y-programas/que-hacemos-141082>

Ramírez E. y Cajigas M. (2004). Proyectos de inversión competitivos. Colombia: Impresora Feriva S.A. Recuperado el 17 de septiembre de 2018

Robles C. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: RED TERCER MILENIO S.C. Recuperado el 22 de septiembre de 2018

Servicio de Administración Tributaria [SAT] (2016). Obligaciones fiscales. Recuperado el 03 de octubre de 2017, de [http://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/obligaciones\\_fiscales/paginas/default.aspx](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/paginas/default.aspx)

SAT. (2017). Conoce los beneficios fiscales para personas físicas del Sector Primario. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.sat.gob.mx/consulta/15543/conoce-los-beneficios-fiscales-para-personas-fisicas-del-sector-primario>

SAT. (2017). ¿En qué consiste el Régimen de las Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras (Sector Primario) Personas Físicas?. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.sat.gob.mx/consulta/31150/%3Fen->

---

que-consiste-el-regimen-de-las-actividades-agricolas,-ganaderas,-silvicolas-y-pesqueras--(sector-primario)-personas--fisicas%3F

SAT. (2017). Padrón por régimen. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de [http://www.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=giipPorRegimen.html](http://www.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=giipPorRegimen.html)

SAT. (2017). Régimen de Incorporación Fiscal. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de [http://www.sat.gob.mx/regimendeincorporacionfiscal/que\\_es.htm](http://www.sat.gob.mx/regimendeincorporacionfiscal/que_es.htm)

SAT. (2017). Régimen de Incorporación Fiscal, Beneficios. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <http://omawww.sat.gob.mx/RegimenDeIncorporacionFiscal/beneficios.htm>

Solís, A., (2017). México, el país con la peor seguridad y corrupción de la OCDE. Forbes. Recuperado el 17 de agosto del 2017 de <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-peor-pais-en-seguridad-y-corrupcion-de-la-ocde/>

Taylor S. y Bogdan R., (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Recuperado el 21 de noviembre de 2017 de [https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05\\_taylor\\_mc3a9todos.pdf](https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf)

Tunal Gerardo, (2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. Recuperado el 03 de abril del 2018, de Redalyc.org Sitio web: <http://www.redalyc.org/html/257/25700707/>

---